



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-MBA)**

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Εταιρική Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης:
Ο αντίκτυπος στη συμπεριφορά και ψυχολογία των
εργαζομένων**

Σταυρούλα Λεουτσάκου

Πειραιάς, Ιούνιος, 2023



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο ***Εταιρική Στρατηγική Βιώσιμης ανάπτυξης: Ο αντίκτυπος στη συμπεριφορά και ψυχολογία των εργαζομένων***, έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Stavrouta Leoutsaki', enclosed in a large, loopy oval shape.

Λεουτσάκου Σταυρούλα

26/06/2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
(E-MBA)**

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Εταιρική Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης:

**Ο αντίκτυπος στη συμπεριφορά και ψυχολογία των
εργαζομένων**

Σταυρούλα Λεουτσάκου

Επιτροπή

Φιλόθεος Νταλιάνης, Αναπληρωτής Καθηγητής (Επιβλέπων)

Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Καθηγητής

Κορνηλία Δελούκα-Ιγγλέση, Καθηγήτρια

Πειραιάς, Ιούνιος, 2023

*“Ο καλύτερος τρόπος για να προβλέψεις
το μέλλον είναι να το εφεύρεις”*

Peter Drucker

Εταιρική Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης: Ο αντίκτυπος στη συμπεριφορά και ψυχολογία των εργαζομένων

Περίληψη

Η βιώσιμη ανάπτυξη (Sustainable Development) ή βιωσιμότητα (Sustainability), βρίσκεται στο επίκεντρο της παγκόσμιας ατζέντας ως απάντηση στις περιβαλλοντικές, οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις. Σήμερα, ένας αυξανόμενος αριθμός εταιρειών, υιοθετούν μια εταιρική στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης (Corporate Sustainability Strategy) ώστε να λειτουργούν υπεύθυνα και να διασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους και βιωσιμότητα. Η εφαρμογή μιας τέτοιας στρατηγικής μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών, των επενδυτών και της ευρύτερης κοινότητας. Ενώ η έρευνα για την εταιρική στρατηγική βιωσιμότητας και το επιχειρηματικό ενδιαφέρον, είχε προηγουμένως επικεντρωθεί στις εξωτερικές επιπτώσεις στο περιβάλλον και την κοινωνία, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αυξανόμενο ενδιαφέρον, για τον εσωτερικό κοινωνικό αντίκτυπο που έχει στους εργαζόμενους και στο χώρο εργασίας. Μελέτες έχουν δείξει, ότι η εφαρμογή μιας στρατηγικής βιωσιμότητας μπορεί να οδηγήσει σε οφέλη για τους εργαζόμενους, όπως αυξημένη εργασιακή δέσμευση, ικανοποίηση από την εργασία, παρακίνηση, νόημα και βελτιωμένη υγεία και ευεξία, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν και σε καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, η ενθάρρυνση της εργασιακής δέσμευσης (Work Engagement) και της νοηματοδότησης της εργασίας (Work Meaningfulness) είναι ζωτικής σημασίας στο σημερινό μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, όπου οι οργανισμοί πρέπει να προσελκύουν και να διατηρούν κορυφαία talenta. Η παρούσα εργασία διερευνά το πώς επιδρά η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης στην εργασιακή δέσμευση και τη νοηματοδότηση που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Για τη διεξαγωγή της έρευνας, σχεδιάστηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο και συλλέχθηκαν 118 απαντήσεις από εργαζόμενους σε ιδιωτική εταιρεία, που εφαρμόζει στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι η εταιρική στρατηγική βιωσιμότητας μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης και της νοηματοδότησης της εργασίας καθώς και ότι μαζί με την νοηματοδότηση αλληλοεπιδρούν για να προβλέψουν την εργασιακή δέσμευση.

Σημαντικοί όροι: βιώσιμη ανάπτυξη (sustainable development), βιωσιμότητα (sustainability), εταιρική στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης (corporate sustainability strategy), εργασιακή δέσμευση (work engagement), νοηματοδότηση εργασίας (work meaningfulness)

Corporate Sustainability Strategy: The Impact on Employee Behavior and Psychology.

Abstract

Sustainable development, also known as sustainability, is at the forefront of the global agenda as a response to environmental, economic, and social challenges. Today, an increasing number of companies are embracing a corporate sustainability strategy to operate responsibly and ensure their long-term success and viability. Implementing such a strategy can assist companies in generating long-term value for stakeholders, including employees, customers, suppliers, investors, and the broader community. While previous research on corporate sustainability strategy and business interests has primarily focused on the external environmental and societal impacts, there has been a growing interest in recent years regarding the internal social impact it has on employees and the workplace. Studies have demonstrated that adopting a sustainability strategy can result in benefits for employees, such as increased work commitment, job satisfaction, motivation, a sense of purpose, improved health, and well-being. These, in turn, lead to enhanced business performance. Therefore, fostering work engagement and work meaningfulness is vital in today's evolving work environment, where organizations must attract and retain top talent. This study investigates how the implementation of a sustainable development strategy influences employee work engagement and the sense of meaning they derive from their work. To conduct this research, an electronic questionnaire was designed, and responses were collected from 118 employees in a private company that has embraced a sustainable development strategy. The findings reveal that the corporate sustainability strategy can contribute to strengthening work engagement and work meaningfulness, and that these factors interact to predict work engagement.

Key words: sustainable development, sustainability, corporate sustainability strategy, work engagement, work meaningfulness

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ολοκληρώνεται για μένα ένα ακόμα ταξίδι γεμάτο πολύτιμες γνώσεις και νέες εμπειρίες, που καταδεικνύει ότι όταν υπάρχει θέληση όλα είναι εφικτά παρά τις όποιες δυσκολίες και προκλήσεις.

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Φιλόθεο Νταλιάνη για την επιστημονική του καθοδήγηση, τις υποδείξεις του, την εμφύχωση και τη συνεχή υποστήριξη, από την αρχή μέχρι και το τέλος.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις και τα εργαλεία που μου προσέφεραν.

Τέλος, θα ήθελα εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους δικούς μου ανθρώπους, χωρίς την συμπαράστασή και τη στήριξη των οποίων, η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας δε θα ήταν εφικτή.

Κατάλογος Σχημάτων και Γραφημάτων

Σχήματα

Σχήμα 1. Οι κύκλοι της Βιώσιμης Ανάπτυξης και οι τρεις πυλώνες	4
Σχήμα 2. Σχέση ανάμεσα στην Εταιρική Βιωσιμότητα, ΕΚΕ και τα 3Ps της τριπλής κατώτατης γραμμής (TBL).....	7
Σχήμα 3. Σχέση ανάμεσα στη Βιώσιμη Ανάπτυξη, Εταιρική Βιωσιμότητα και ΕΚΕ.	8

Γραφήματα-Πίνακες

Γράφημα 1. Φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση εργαζομένων.....	44
Γράφημα 2. Εργασιακή εμπειρία, χρόνια εργασίας στην εταιρεία.	44
Γράφημα 3. Μέσος όρος Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης και των διαστάσεων της ανά φύλο.	45
Γράφημα 4. Μέσος όρος Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης και των διαστάσεων της ανά ηλικιακή ομάδα.....	46
Γράφημα 5. Μέσος όρος Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης και των διαστάσεων της σε σχέση με την υφιστάμενη εργασιακή εμπειρία στην εταιρεία.	47
Γράφημα 6. Μέσος όρος Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης και των διαστάσεων της ανά φύλο.	47
Γράφημα 7. Μέσος όρος Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης και των διαστάσεων της ανά ηλικιακή ομάδα.....	48
Γράφημα 8. Μέσος όρος Εργασιακής Δέσμευσης και των διαστάσεων της σε σχέση με την υφιστάμενη εργασιακή εμπειρία στην εταιρεία.	49
Γράφημα 9. Μέσος όρος Νοηματοδότησης της εργασίας και των διαστάσεων της ανά φύλο.	50
Γράφημα 10. Μέσος όρος Νοηματοδότησης της εργασίας και των διαστάσεων της ανά ηλικιακή ομάδα.....	50
Γράφημα 11. Μέσος όρος Νοηματοδότησης της εργασίας και των διαστάσεων της σε σχέση με την υφιστάμενη εργασιακή εμπειρία στην εταιρεία.	51
Πίνακας 1. Συσχετίσεις μεταβλητών.....	52

Κατάσταση Ακρωνύμιων

ΕΕ:	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΕ:	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
ΟΗΕ:	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
ΣΒΑ:	Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης
3Ps:	People-Planet-Profit
CSR:	Corporate Sustainability Reporting Directive
ESG:	Environmental, Social, Governance
GRI:	Global Reporting Initiative
KPIs:	Key Performance Indicators

SASB: Sustainability Accounting Standards Board

SDG: Sustainable Development Goals

TBL: Triple Bottom Line

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	v
Ευχαριστίες	vii
Κατάλογος Σχημάτων και Γραφημάτων	viii
Κατάσταση Ακρωνύμιων	viii
Εισαγωγή	1
1. Εταιρική Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	3
2.1 Ορισμός.....	4
2.2. Παράγοντες – Διαστάσεις.....	9
2.3. Από τι επηρεάζεται η Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης	15
2.4. Επιπτώσεις της Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης στην εργασία	20
3. Εργασιακή Δέσμευση (Work Engagement).....	21
3.1. Ορισμός.....	22
3.2. Παράγοντες – Διαστάσεις.....	23
3.3. Από τι επηρεάζεται η Εργασιακή Δέσμευση	24
3.4. Επιπτώσεις της Εργασιακής Δέσμευσης.....	26
4. Νοηματοδότηση της Εργασίας (work meaningfulness).....	28
4.1. Ορισμός.....	29
4.2. Παράγοντες – Διαστάσεις.....	30
4.3. Από τί επηρεάζεται η νοηματοδότηση της εργασίας.....	32
4.4. Επιπτώσεις της νοηματοδότησης της εργασίας	36
5. Εταιρική Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης, Εργασιακή Δέσμευση και Νοηματοδότηση της Εργασίας.....	38
6. Μεθοδολογία	40
6.1. Ερωτηματολόγιο.....	41
6.2 Κλίμακα Εταιρικής Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	41
6.3. Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης.....	42
6.4. Κλίμακα Νοηματοδότησης της Εργασίας.....	42
7. Αποτελέσματα	43
7.1. Δημογραφικά στοιχεία	43
7.2. Εταιρική Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης	45
7.3. Εργασιακή Δέσμευση	47
7.4. Νοηματοδότηση της Εργασίας	49

7.5. Συσχετίσεις Μεταβλητών και Γραμμική Παλινδρόμηση	51
8. Συμπεράσματα	54
8.1. Ανασκόπηση σκοπών και αποτελεσμάτων	54
8.2. Περιορισμοί Έρευνας	57
8.3. Μελλοντική Έρευνα	57
8.4. Πρακτικές προεκτάσεις	58
Βιβλιογραφία	59
Παράρτημα	73

Εισαγωγή

Η βιώσιμη ανάπτυξη (Sustainable Development) ή βιωσιμότητα (Sustainability), βρίσκεται στο επίκεντρο της παγκόσμιας ατζέντας και τα τελευταία χρόνια αναδεικνύεται ως κρίσιμο ζήτημα, λόγω της επείγουσας ανάγκης αντιμετώπισης των περιβαλλοντικών προκλήσεων, της ζήτησης των καταναλωτών για βιώσιμα προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά και του θεσμικού πλαισίου (UN Sustainable Development Goals Report, 2022, Sachs, *et al.* 2022). Πρόκειται για ένα μοντέλο ανάπτυξης με βάση το οποίο, οι τρεις πυλώνες της οικονομίας, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος αναπτύσσονται ισόρροπα, ώστε να διασφαλίζονται τις ανάγκες του παρόντος, χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες (UNWCED, Brundtland 1987).

Τα Ηνωμένα Έθνη (ΟΗΕ) έχουν αναγνωρίσει τη βιωσιμότητα ως ένα από τα πιο πιεστικά ζητήματα που αντιμετωπίζει ο κόσμος σήμερα και έχουν θέσει μια σειρά από Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) για να καθοδηγήσουν την παγκόσμια δράση στο επίπεδο των κυβερνήσεων, των επιχειρήσεων αλλά και των πολιτών, προς ένα βιώσιμο μέλλον (Sachs, *et al.* 2022). Υπό αυτό το πρίσμα, οι εταιρείες καλούνται να συμβάλουν στη συλλογική προσπάθεια προς τη βιωσιμότητα και να διασφαλίσουν ότι λειτουργούν υπεύθυνα και ότι οι δραστηριότητές τους είναι βιώσιμες μακροπρόθεσμα (Hart 1997, Bansal, 2002, Carcano, 2013). Επιπλέον, οι επενδυτές εξετάζουν όλο και περισσότερο παράγοντες βιωσιμότητας, όταν λαμβάνουν επενδυτικές αποφάσεις και χρησιμοποιούν κριτήρια ESG, για να αξιολογήσουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα μιας εταιρείας και τους πιθανούς κινδύνους και ευκαιρίες (Rajesh, 2020, Uyar, *et al.* 2020). Οι καταναλωτές διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην προώθηση της βιωσιμότητας, απαιτώντας πιο βιώσιμα προϊόντα και υπηρεσίες και κάνοντας επιλογές που συμπίπτουν με τις αξίες τους (Groening, *et al.* 2018).

Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, είναι ότι σήμερα όλο και περισσότερες εταιρείες, αναγνωρίζουν τη σημασία της βιωσιμότητας για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους και υιοθετούν μια στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης (Corporate Sustainability Strategy) (Szekely *et al.* 2005). Μια εταιρική στρατηγική βιωσιμότητας, μπορεί να αποφέρει εξοικονόμηση κόστους, διαχείριση περιβαλλοντικών και κοινωνικών κινδύνων, αυξημένη αποτελεσματικότητα, ενίσχυση της καινοτομίας και της πρόσβασης σε νέες αγορές και πελάτες (Szekely *et al.* 2005, Erol *et al.* 2009). Επιπλέον, επιδεικνύοντας τη δέσμευσή τους για βιωσιμότητα, οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν βελτιωμένη φήμη της επωνυμίας τους, αλλά και να διαφοροποιηθούν σε μια ανταγωνιστική αγορά εργασίας

(Bansal, 2005). Συνολικά, η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης μπορεί να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη και να συμβάλει σε έναν πιο βιώσιμο και δίκαιο κόσμο (Marrewijk, 2003).

Παρόλο που ο ρόλος των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού και αποτελούν έναν πολύ σημαντικό παράγοντα (Lülfes, *et. al.* 2013), πολύ λίγες μελέτες έχουν εξετάσει αν και πώς οι εργαζόμενοι ως εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, επηρεάζονται από τις ενέργειες στο πλαίσιο μιας εταιρικής στρατηγικής βιωσιμότητας (Ercantan, *et. al.* 2022). Μέχρι σχετικά πρόσφατα, το ενδιαφέρον των ερευνητών αλλά και των επιχειρήσεων, είχε επικεντρωθεί στον περιβαλλοντικό και τον εξωτερικό κοινωνικό αντίκτυπο που μπορεί να έχει η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ένας αυξανόμενος όγκος ερευνών, που εξετάζει τον εσωτερικό κοινωνικό αντίκτυπο της εταιρικής βιωσιμότητας στους εργαζόμενους και στο χώρο εργασίας (Chaudhary, *et. al.* 2019, Shen, *et. al.* 2018, Rupp, *et. al.* 2013), καθώς υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις για τα σημαντικά οφέλη που προκύπτουν για τους εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένης της αυξημένης εργασιακής δέσμευσης, της ικανοποίησης, των κινήτρων, του νοήματος και της αφοσίωσης, καθώς και της βελτίωσης της υγείας και της ευημερίας (Tajfel, *et. al.* 1986, Maignan, *et. al.* 2001, Sparks, *et. al.* 2001).

Η εταιρική βιωσιμότητα συνδέεται στενά με τις προκλήσεις που ανακύπτουν στο ταχέως μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεαστούν από τη στρατηγική βιωσιμότητας μιας εταιρείας με διάφορους τρόπους, καθώς η εφαρμογή της αναδεικνύεται σε έναν όλο και πιο σημαντικό παράγοντα, για την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλέντων, την προώθηση της καινοτομίας και τη δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας στο χώρο εργασίας (Greening, *et. al.* 2000, Angelidis, *et. al.* 2004, Aguilera, *et al.* 2007). Πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι μια στρατηγική βιωσιμότητας μπορεί να συμβάλει στην αίσθηση σκοπού και νοήματος των εργαζομένων, ευθυγραμμίζοντας τις αξίες και την αποστολή της εταιρείας με τις δικές τους προσωπικές αξίες ύπαρξης (Bauman, *et. al.* 2012, Carroll, 2016). Επίσης οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να έλκονται και να παραμένουν σε εταιρείες που έχουν θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία και το περιβάλλον, ιδιαίτερα μεταξύ των νεότερων γενιών, που αναζητούν ολοένα και περισσότερο εργοδότες με γνώμονα το σκοπό και την κοινωνική ευθύνη (Charola, 2016). Η δέσμευση της εταιρείας στην εφαρμογή μιας στρατηγικής βιωσιμότητας, μπορεί να συντελέσει στη δημιουργία μιας πιο θετικής κουλτούρας στο χώρο εργασίας, και στη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων, προωθώντας την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την υγεία και ευεξία των εργαζομένων, καθώς και τη διαφορετικότητα και την ένταξη (Sparks, *et. al.* 2001). Από την άλλη πλευρά, οι

εργαζόμενοι μπορούν επίσης να αποτελέσουν κινητήρια δύναμη για την εφαρμογή μιας ατζέντας βιωσιμότητας (Galpin, *et. al.* 2015). Μπορούν να παρέχουν πολύτιμες γνώσεις και ιδέες για πρωτοβουλίες βιωσιμότητας, καθώς και τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία που απαιτούνται για την υλοποίησή τους (Pellegrini, *et. al.* 2019). Οι εργαζόμενοι μπορούν επίσης να βοηθήσουν στη δημιουργία μιας κουλτούρας βιωσιμότητας, προωθώντας βιώσιμες πρακτικές και συμπεριφορές στο χώρο εργασίας (Pan, *et. al.* 2022).

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό, να συμβάλει στην έρευνα για την επίδραση που μπορεί να έχει η εταιρική στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης στους εργαζόμενους. Συγκεκριμένα, ερευνά το κατά πόσο η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης, επηρεάζει θετικά την εργασιακή δέσμευση και τη νοηματοδότηση που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου σε μεγάλη παραγωγική εταιρεία στον κλάδο τροφίμων και ποτών, που εφαρμόζει στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης, ώστε να μπορέσουμε να μελετήσουμε εάν στο βαθμό που γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους, μπορεί να τους επηρεάσει στην εργασιακή τους δέσμευση και τη νοηματοδότηση.

Στη πρώτη ενότητα της εργασίας, προσεγγίζονται θεωρητικά οι έννοιες της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης (corporate sustainability strategy), της εργασιακής δέσμευσης (work engagement) και της νοηματοδότησης της εργασίας (work meaningfulness). Αρχικά, παρουσιάζονται οι ορισμοί τους και οι διαστάσεις τους, και αναλύονται οι παράγοντες που τις επηρεάζουν καθώς και οι επιπτώσεις που έχουν στην εργασία (κεφάλαια 2, 3 και 4). Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η θεωρητική τεκμηρίωση για την πιθανότητα συσχέτισης μεταξύ των τριών βασικών εννοιών (κεφάλαιο 5). Η εργασία ολοκληρώνεται με πρακτικό σκέλος της έρευνας, όπου παρουσιάζονται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, τα αποτελέσματα από τη στατιστική ανάλυση αλλά και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν (κεφάλαια 6, 7, και 8).

1. Εταιρική Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης

Την τελευταία δεκαετία η βιώσιμη ανάπτυξη βρίσκεται στο επίκεντρο της παγκόσμιας ατζέντας, καθώς αντιμετωπίζει τις αλληλένδετες κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις που δέχεται ο πλανήτης (UN Sustainable Development Goals Report, 2022). Η επίτευξη της, αποτελεί προτεραιότητα όχι μόνο για τις

κυβερνήσεις και την κοινωνία, αλλά και τις επιχειρήσεις που κινητοποιούνται με τη σειρά τους, προς την υιοθέτηση νέων βιώσιμων στρατηγικών (Sachs, 2012, Mio *et. al.* 2020).

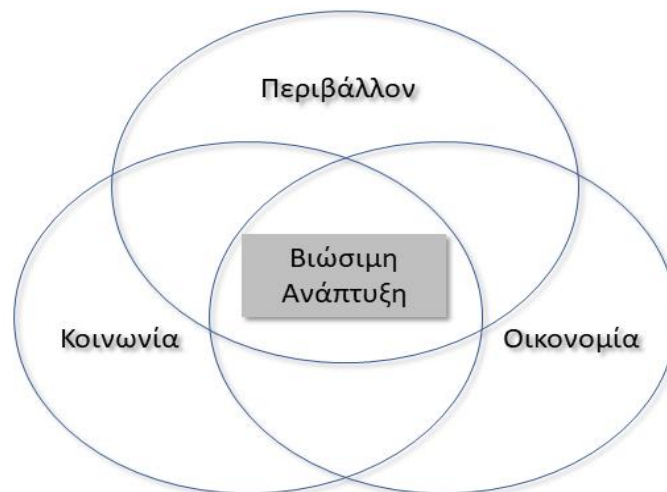
Οι οικονομικές προκλήσεις και οι αυξανόμενες ανησυχίες για την κλιματική αλλαγή, την εξάντληση των πόρων και την κοινωνική ανισότητα, συνετέλεσαν στην ανάγκη να δοθεί έμφαση σε νέες προσεγγίσεις της ανάπτυξης, οι οποίες εξισορροπούν την οικονομική ανάπτυξη, με την κοινωνική ευημερία και την προστασία του περιβάλλοντος (Des Jardins, 2007). Η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, μπορεί να βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι οι σημερινές γενιές έχουν πρόσβαση στους πόρους και τις ευκαιρίες που χρειάζονται για να ευδοκιμήσουν, διατηρώντας παράλληλα τον πλανήτη και για τις μελλοντικές γενιές (UNWCED, Brundtland 1987).

2.1 Ορισμός

Σημείο αναφοράς, για την εμφάνιση του όρου «βιώσιμη ανάπτυξη» ή «αιεφόρος ανάπτυξη» με τον επίσημο διεθνή ορισμό της, όπως έχει επικρατήσει σήμερα, αποτελεί η έκθεση της επιτροπής Brundtland, όπου ορίζεται ως η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος, χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες (UNWCED, Brundtland 1987).

Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης περιλαμβάνει τρεις βασικούς πυλώνες, οι οποίοι είναι απαραίτητο να αναπτύσσονται αρμονικά και σε ισορροπία: την οικονομική ανάπτυξη, την περιβαλλοντική προστασία και την κοινωνική δικαιοσύνη (Yoon, *et. al.* 2015), (Σχήμα 1). Η βιώσιμη ανάπτυξη αναφέρεται συχνά και με τον όρο «βιωσιμότητα» (sustainability) αντιπροσωπεύοντας την κοινωνική ανάπτυξη και την εξέλιξη στην κατεύθυνση ενός πλούσιου και πιο άνετου κόσμου, όπου το φυσικό περιβάλλον και τα πολιτιστικά επιτεύγματα προορίζονται για τις μελλοντικές γενιές. Εκτός από τις ωφέλειες των μελλοντικών γενεών, η βιωσιμότητα προσφέρει αξία και οικονομικά οφέλη και στο παρόν (Dyllick, *et. al.* 2002).

Σχήμα 1. Οι κύκλοι της Βιώσιμης Ανάπτυξης και οι τρεις πυλώνες



Πηγή: Απόδοση από το έργο των Yoon, Jungwon & Park, Jiyoung (2015)

Η θέσπιση των 17 Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ-SDGs) του Οργανισμού των Ηνωμένων Εθνών το 2015, αποτέλεσε χρονικά ένα ορόσημο στην παγκόσμια δέσμευση των χωρών, για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, που αφορούν την προστασία του πλανήτη, την προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την αντιμετώπιση της φτώχειας, και τη διασφάλιση της ευημερίας όλων (Hazra, *et. al.* 2020). Ταυτόχρονα η «Ατζέντα 2030 του ΟΗΕ για τη βιώσιμη ανάπτυξη» διαμόρφωσε μια νέα αντίληψη για τον καθοριστικό ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν οι επιχειρήσεις σε αυτήν την συλλογική προσπάθεια (Scheyvens, *et. al.* 2016). Είναι κοινά αποδεκτό πλέον, ότι χωρίς την υποστήριξη των επιχειρήσεων, η κοινωνία δεν θα επιτύχει βιώσιμη ανάπτυξη, καθώς οι οργανισμοί αντιπροσωπεύουν τους παραγωγικούς πόρους της οικονομίας (Bansal, 2002). Από την άλλη, γίνεται κατανοητό ότι και οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επιτύχουν σε έναν κόσμο που αποτυγχάνει, με αποτέλεσμα οι οργανισμοί να έρχονται αντιμέτωποι με την πρόκληση της μετάβασης από τη συμβατική στη βιώσιμη ανάπτυξη. (Hart 1997, Carcano, 2013).

Ο ρόλος των επιχειρήσεων στην κοινωνία ήταν ένα θέμα συζήτησης από τα μέσα του περασμένου αιώνα. Οι αυξανόμενες πιέσεις από τη λειτουργία των επιχειρήσεων στην ανθρωπότητα και το φυσικό περιβάλλον, έχουν εγείρει σημαντικές ανησυχίες σε παγκόσμιο επίπεδο (Turker, 2008). Η παγκοσμιοποίηση και η αυξανόμενη σημασία της βιώσιμης ανάπτυξης στον 21ο αιώνα, έφεραν στο προσκήνιο την εταιρική βιωσιμότητα (corporate sustainability) και οδήγησαν τους ερευνητές, αλλά και τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων στη δεκαετία του 1990 να έρθουν αντιμέτωποι, με ένα πρότυπο μετάβασης όσον αφορά τη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής (Stead, *et. al.* 2008).

Σήμερα, οι τοπικές κοινωνίες και τα ενδιαφερόμενα μέρη σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, αναμένουν και πιέζουν για μια πιο υπεύθυνη επιχειρηματική δραστηριότητα (Blowfield, 2012).

Η εταιρική βιωσιμότητα, αναφέρεται συχνά ως η εφαρμογή των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης στο επιχειρηματικό πεδίο (Steurer, *et. al.* 2005). Παραφράζοντας τον ορισμό της βιώσιμης ανάπτυξης, μπορούμε να πούμε ότι, η εταιρική βιωσιμότητα, αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να ικανοποιεί τις ανάγκες που προκύπτουν από τα άμεσα και έμμεσα ενδιαφερόμενα μέρη της, χωρίς να διακυβεύεται η δυνατότητα να ανταποκριθεί και στις ανάγκες των μελλοντικών ενδιαφερομένων μερών (Dyllick, *et. al.* 2002).

Επίσης προσαρμόζοντας τους 3 πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης στο επιχειρηματικό πλαίσιο, η εταιρική βιωσιμότητα επιτυγχάνεται στο σημείο τομής της οικονομικής ανάπτυξης, της προστασίας του περιβάλλοντος και της κοινωνικής ευθύνης (Bansal, 2005, White 2009). Συγκεκριμένα, οι εταιρείες αντί να εστιάζουν μόνο στην οικονομική δραστηριότητα, οφείλουν να εφαρμόζουν το μοντέλο «Triple Bottom Line-TBL» (Τριπλή Κατώτατη Γραμμή) γνωστό και ως «3Ps-People, Planet, Profit» (Άνθρωποι, Πλανήτης, Κέρδος), το οποίο αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου οι εταιρείες εναρμονίζουν τις ενέργειες τους, ώστε να επιτύχουν ταυτόχρονα οικονομική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα και κοινωνική υπευθυνότητα (Elkington, 1998).

Οι Szekely και Knirsch (2005) όρισαν την έννοια της εταιρικής βιωσιμότητας ως τη διατήρηση και την επέκταση της οικονομικής ανάπτυξης, της αξίας των μετόχων, του κύρους, της εταιρικής φήμης, των σχέσεων με τους πελάτες και της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, καθώς και της υιοθέτησης ηθικών επιχειρηματικών πρακτικών, της δημιουργίας βιώσιμων θέσεων εργασίας, της δημιουργίας αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και της παρακολούθησης των αναγκών των υποεξυπηρετούμενων.

Με βάση όλα τα παραπάνω, η εταιρική βιωσιμότητα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα ολοκληρωμένο μοντέλο, που στοχεύει στην ενσωμάτωση οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών θεμάτων σε όλα τα επίπεδα της εταιρικής στρατηγικής, τόσο σε βραχυπρόθεσμο, όσο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο (Steurer, *et. al.* 2005). Μια εταιρεία θεωρείται βιώσιμη όταν δεν χρησιμοποιεί τους φυσικούς πόρους ταχύτερα από τους ρυθμούς ανανέωσης, ανακύκλωσης ή αναγέννησης αυτών των πόρων (Marshall, *et. al.* 2003). Αυτό σημαίνει, ότι για να συμβάλουν οι επιχειρήσεις στη βελτίωση της παγκόσμιας αειφορίας, πρέπει να μπου σε μια διαδικασία εσωτερικής μετάβασης,

προσαρμογής και ευελιξίας, η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και να είναι σύμφωνη με μια μακροπρόθεσμη στρατηγική (Székely, *et. al.* 2005).

Το ιδιαίτερα αυξανόμενο ενδιαφέρον για την αλλαγή των επιχειρήσεων προς την εταιρική βιωσιμότητα (Moon, 2007, Baumgartner, 2014), αποτυπώνεται πλέον στην επιχειρηματική ορολογία, αλλά και στις εταιρικές στρατηγικές που εμπλουτίζονται και συνδέουν τον σκοπό και το όραμα τους, με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης.

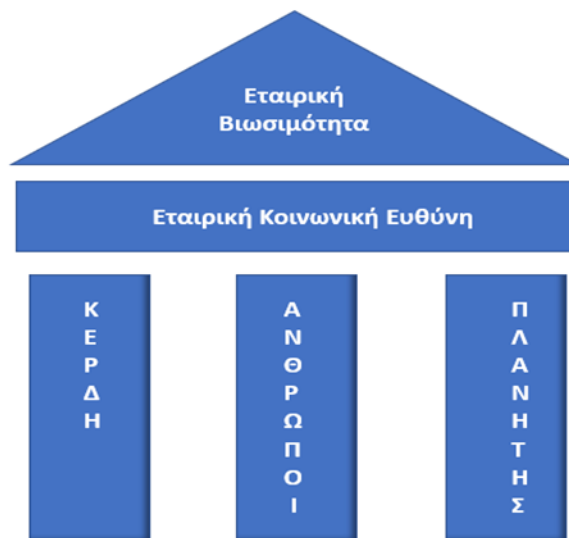
Η στρατηγική είναι μια από τις έννοιες που αποτελεί πεδίο έρευνας και μελέτης από τη δεκαετία του 1950 και έχει συνδεθεί άρρηκτα με τη διοίκηση των επιχειρήσεων (Engert, *et. al.* 2016). Έχουν αποδοθεί διάφοροι ορισμοί και η έννοια έχει εξελιχθεί δυναμικά, ακολουθώντας τις αλλαγές που συμβαίνουν διαχρονικά στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Με βάση μια περιεκτική και σύγχρονη προσέγγιση του όρου, ως στρατηγική, προσδιορίζεται ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός ενός οργανισμού, με τον οποίο αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υψηλές οργανωτικές επιδόσεις, σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της κατάλληλης κατανομής των πόρων, με στόχο την εκπλήρωση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών (Stakeholders), (Shrivastava, 1986, Ronda-Purpó, *et. al.* 2012). Ως εκ τούτου, για να ληφθούν σοβαρά υπόψη τα θέματα εταιρικής βιωσιμότητας, πρέπει να αποτελούν μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής από την αρχή και πρέπει να αντιμετωπίζονται σε συνεχή βάση (Figge, *et. al.* 2017, Oertwig, *et. al.* 2017).

Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι οι επιχειρήσεις έχουν αντιμετωπίσει την έννοια της εταιρικής υπευθυνότητας ήδη από τη δεκαετία του 1960, με την μορφή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) και την ενθάρρυνση τους να λειτουργούν ως υπεύθυνος κοινωνικός εταίρος (Welford, *et. al.* 2006). Πάρα το γεγονός, ότι υπάρχει ένα ευρύ φάσμα ιδεών και ορισμών στη βιβλιογραφία που βοηθά στην κατανόηση του όρου, εξακολουθεί να είναι δύσκολο, να δοθεί ένας ακριβής και κοινά αποδεκτός ορισμός της ΕΚΕ (Turker, 2008). Από το 1953, όπου σύμφωνα με τον Bowen (1953), που θεωρείται ο πατέρας της ΕΚΕ, ανάμεσα στις υποχρεώσεις ενός επιχειρηματία ήταν να υιοθετεί πολιτικές, αποφάσεις και δράσεις που εναρμονίζονται με τους στόχους και αξίες της κοινωνίας, έχουν αποδοθεί αρκετοί και πολλές φορές αντιφατικοί ορισμοί (Turker, 2008). Ένας από τους πιο δημοφιλείς ορισμούς είναι του Carroll (1979) που μελέτησε συστηματικά το μοντέλο τις πυραμίδας της ΕΚΕ με τέσσερις διαστάσεις, σύμφωνα με τον οποίο, μια επιχείρηση είναι κοινωνικά υπεύθυνη όταν ανταποκρίνεται στις οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιλανθρωπικές προσδοκίες που υπάρχουν από την κοινωνία σε μια δεδομένη χρονική στιγμή (Carroll 1979, 1991). Αργότερα το μοντέλο της πυραμίδας εμπλουτίστηκε με άλλες δυο διαστάσεις, την κοινωνική και την περιβαλλοντική (Haski-

Leventhal, 2018), προσεγγίζοντας ακόμα περισσότερο την έννοια της βιωσιμότητας, με τη μορφή που την αντιλαμβανόμαστε σήμερα.

Η προέλευση των δυο εννοιών είναι ελαφρώς διαφορετική. Η ΕΚΕ έχει περισσότερο κοινωνικό προσανατολισμό και εθελοντικό χαρακτήρα, ενώ η προέλευση της βιωσιμότητας είναι περισσότερο περιβαλλοντικά προσανατολισμένη και περιέχει έντονα το στοιχείο της συμμόρφωσης (Marrewijk, 2003). Η κεντρική ιδέα όμως, πίσω από τις δύο έννοιες είναι κοινή, και αφορά τις υπεύθυνες δραστηριότητες μιας επιχείρησης, η οποία αλληλοεπιδρά με τα ενδιαφερόμενα μέρη της, λαμβάνει υπόψη τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες (Marrewijk, 2003) και φροντίζει να αφήνει θετικό αποτύπωμα. Παρόλα αυτά, ο ορισμός αυτός είναι αρκετά γενικός και ασαφής και το πεδίο της εταιρικής βιωσιμότητας αποτελεί για αρκετούς ερευνητές μια ευρύτερη ομπρέλα και έναν υπερκείμενο όρο (Montiel, 2008), (Σχήμα 2).

Σχήμα 2. Σχέση ανάμεσα στην Εταιρική Βιωσιμότητα, ΕΚΕ και τα 3Ps της τριπλής κατώτατης γραμμής (TBL)

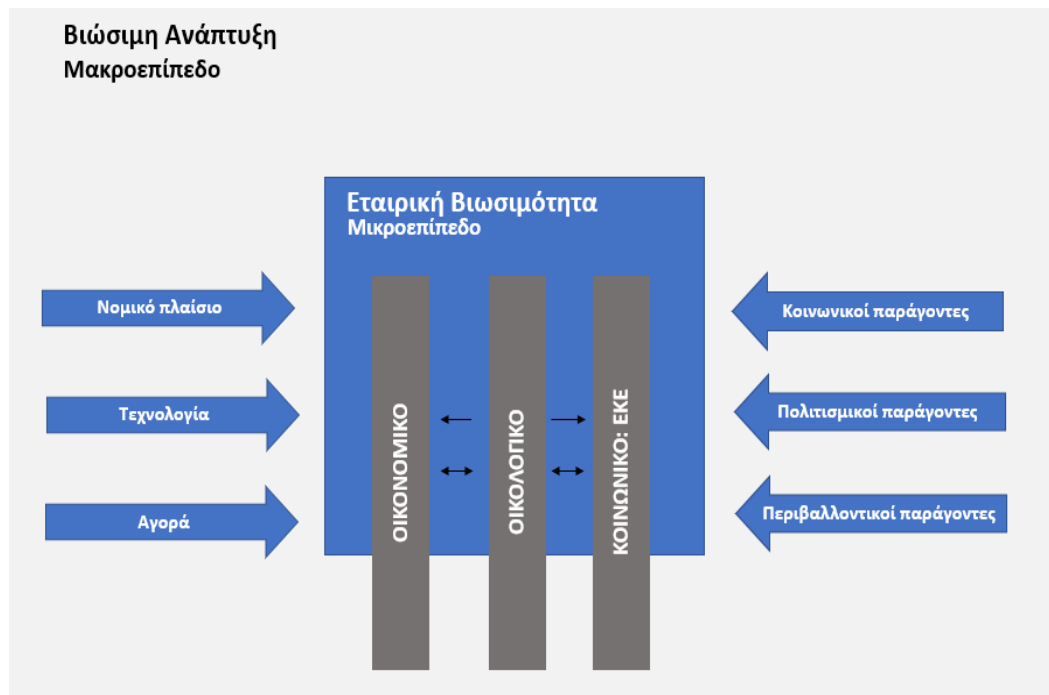


Πηγή: Απόδοση από το έργο των Wempe & Kaptein, Erasmus University, (2002)

Ενώ η ΕΚΕ εστιάζει στον αντίκτυπο μιας εταιρείας στην κοινωνία και τους μετόχους της, στη διαφάνεια και στην αλληλεπίδραση με τα ενδιαφερόμενα μέρη, η εταιρική βιωσιμότητα τίθεται σε επίπεδο στρατηγικής και εστιάζει στη δημιουργία αξίας, ενσωματώνοντας ένα ευρύτερο φάσμα θεμάτων, όπως η διατήρηση των πόρων, η πρόληψη της ρύπανσης και η μείωση του συνολικού περιβαλλοντικού αποτυπώματος της εταιρείας (Marrewijk, 2003). Επιπλέον, η βιωσιμότητα περιλαμβάνει και οικονομικές

πτυχές, όπως τη διασφάλιση μακροπρόθεσμης χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και κερδοφορίας, αλλά και την ορθή διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Με άλλα λόγια, η ΕΚΕ αποτελεί ένα υποσύνολο, μια διάσταση της εταιρικής βιωσιμότητας ή όπως αναφέρεται από αρκετούς ερευνητές, ένα μέσο για την επίτευξη της κοινωνικής βιωσιμότητας (Linnanen, *et. al.* 2002, Marrewijk, 2003), (Σχήμα 3).

Σχήμα 3. Σχέση ανάμεσα στη Βιώσιμη Ανάπτυξη, Εταιρική Βιωσιμότητα και ΕΚΕ.



Πηγή : Απόδοση από το έργο των Ebner & Baumgartner, (2006)

Παρά την διαφορετική αφετηρία και τις όποιες διαφοροποιήσεις, οι δύο έννοιες σήμερα συχνά επικαλύπτονται, συγκλίνουν και χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημες, τόσο από τον ακαδημαϊκό κόσμο και τις επιχειρήσεις, όσο και από το κοινό (Keijzers, 2002). Σύμφωνα με τον Montiel (2008) το πλαίσιο αλλά και η μέτρηση της ΕΚΕ και της εταιρικής βιωσιμότητας, φαίνεται να συγκλίνουν. Ο εννοιολογικός προσδιορισμός της ΕΚΕ, ως υπερκείμενου όρου που ενσωματώνει, οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις και οι τρεις πυλώνες της εταιρικής βιωσιμότητας που φέρουν επίσης την ένδειξη τριπλής γραμμής (TBL), ταυτίζονται (Montiel, 2008).

Για τους σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας και στο ερευνητικό σκέλος που ακολουθεί, οι όροι της ΕΚΕ και της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Στόχος της παρούσας εργασίας, δεν είναι η συγκριτική ανάλυση των δυο εννοιών και η εξέλιξη των όρων, αλλά το να μελετήσει το πώς η ενσωμάτωση των

οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραγόντων στην εταιρική στρατηγική επιδρά στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

2.2. Παράγοντες – Διαστάσεις

Η εταιρική βιώσιμη ανάπτυξη ή εταιρική βιωσιμότητα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια έννοια πολυδιάστατη (Baumgartner, *et. al.* 2010) και σύνθετη, στην οποία ενσωματώνονται τρία διαφορετικά πεδία διαχείρισης, η δημιουργία αξίας, η ΕΚΕ και η περιβαλλοντική διαχείριση. Όπως έχει επικρατήσει σε συνάρτηση και με τον πιο ευρέως διαδεδομένο ορισμό της, αποτελείται από τους τρεις αλληλένδετους πυλώνες, της οικονομίας, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος που αφορούν (α) την οικονομική ευημερία που επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας αξίας, (β) την κοινωνική ισότητα μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και (γ) την περιβαλλοντική ακεραιότητα μέσω της εταιρικής περιβαλλοντικής διαχείρισης (Bansal, 2005, Marrewijk, 2003).

Παρόλο που για αρκετά χρόνια, επικράτησε η εστίαση στην περιβαλλοντική προσέγγιση της βιωσιμότητας, σήμερα έχουμε μεταβεί σε μια ολιστική θεώρηση, η οποία επισημαίνει ότι είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη και οι τρεις πυλώνες της εταιρικής βιωσιμότητας για την ενσωμάτωση της στη στρατηγική, καθώς και όλες οι επιπτώσεις και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους (Baumgartner, 2014). Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση των τελευταίων ετών, αλλά και η πανδημία του Covid-19, ανέδειξαν τις συνέργειες στους τομείς του περιβάλλοντος και της κοινωνίας, καθώς και τη διασύνδεση ανάμεσα στους επιχειρηματικούς κλάδους και συνέβαλαν στην μετατόπιση της προσοχής εκτός από τα περιβαλλοντικά ζητήματα και στα κοινωνικά ζητήματα (Shulla, *et. al.* 2021). Επίσης φάνηκε η αναγκαιότητα να υιοθετήσουν οι εταιρείες, υπεύθυνες πρακτικές και δράσεις προς την κοινωνία και τους εργαζομένους τους. Η ισχυρή εταιρική διακυβέρνηση, η δέσμευση για τον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και η διασφάλιση της διαφορετικότητας στο εργατικό δυναμικό έρχονται στο προσκήνιο και συνδέονται άρρηκτα με τη βιωσιμότητα των εταιρειών (Buniamin, *et. al.* 2015). Κατά συνέπεια, η διαχείριση της εταιρικής βιωσιμότητας είναι μια στρατηγική με γνώμονα το κέρδος, η οποία έρχεται ως εταιρική απάντηση σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα, που προκαλούνται από τις πρωτογενείς και δευτερεύουσες δραστηριότητες του οργανισμού (Salzmann *et. al.* 2005).

Σύμφωνα με τους Szekely και Knirsch (2005), για να εξισορροπηθούν οι τρεις πυλώνες της εταιρικής βιώσιμης ανάπτυξης, θα πρέπει να διατηρηθούν 10 διαφορετικές διαστάσεις: (α) η οικονομική ανάπτυξη, (β) η αξία των μετόχων, (γ) το κύρος, (δ) η

εταιρική φήμη, (ε) οι σχέσεις με τους πελάτες, (στ) η ποιότητα των προϊόντων, (ζ) οι ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές, (η) η δημιουργία βιώσιμων θέσεων εργασίας, (ι) η δημιουργία αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και (ι) οι ανάγκες των υποεξυπηρετούμενων. Επίσης κάποιοι βασικοί παράγοντες που συμβάλουν στο δρόμο προς τη βιωσιμότητα, είναι η κανονιστική συμμόρφωση, ο σταδιακός μετριασμός των κινδύνων, η ευθυγράμμιση αξίας, ο ολιστικός σχεδιασμός του συστήματος, η καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου και ο μετασχηματισμός της αποστολής (Markevich, 2009).

Συγκεκριμένα, σε μια ολοκληρωμένη εταιρική στρατηγική βιωσιμότητας, που έχει ενσωματώσει και εξισορροπήσει τους παραπάνω τρεις πυλώνες, περιλαμβάνονται συνήθως οι ακόλουθοι παράγοντες και διαστάσεις:

Η κοινωνική βιωσιμότητα: Η διάσταση αυτή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία συμβάλει στη μείωση των κοινωνικών ανισοτήτων και του αποκλεισμού, στη βελτίωση της ποιότητας ζωής, αλλά και στο πώς φροντίζει την αλληλεπίδραση της με τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη (Oertwig, *et. al.* 2017). Συγκεκριμένα αφορά τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία διαχειρίζεται τα θέματα ηθικής που σχετίζονται με τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις εργασιακές πρακτικές, τα θέματα υγείας και ασφάλειας (Baumgartner, *et. al.* 2010), καθώς και την ενσωμάτωση της διαφορετικότητας στο εργατικό δυναμικό. Επίσης συνδέεται με τον κοινωνικό αντίκτυπό (Tanzil, *et. al.* 2006), τις κοινωνικές πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει στις κοινότητες που δραστηριοποιείται (Lindgreen, *et. al.* 2009), αλλά και τον βαθμό που λαμβάνει υπόψη της τα συμφέροντα και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών (Geibler, *et al.* 2006). Τέλος πολύ σημαντικά είναι τα στοιχεία της διαφάνειας και της λογοδοσίας τα οποία συνδέονται με τη δημοσιοποίηση και τη γνωστοποίηση των επιδόσεων της (Erol, *et. al.* 2009).

Η οικονομική βιωσιμότητα: Η οικονομική βιωσιμότητα εμφανίζεται ως ο πιο αυτονόητος πυλώνας, αφού αποτελεί προϋπόθεση για την επιβίωση της εταιρείας (Steurer, *et. al.* 2005) και αφορά το πώς μια επιχείρηση καταφέρνει να παράγει βιώσιμα οικονομικά αποτελέσματα, λαμβάνοντας υπόψη περιβαλλοντικές και κοινωνικές πτυχές, προκειμένου να παραμείνει στην αγορά για μεγάλο χρονικό διάστημα. Το κέρδος όμως με όποιο κόστος, δεν συμπεριλαμβάνεται σε αυτή την προσέγγιση και δεν μπορεί να υπερισχύσει εις βάρος των δυο άλλων πυλώνων. Μια εταιρεία θα πρέπει να ενεργεί με γνώμονα την οικονομική επιτυχία και όχι μόνο τα οικονομικά αποτελέσματα (Baumgartner, *et. al.* 2010). Ένας τρόπος για να διασφαλίσει την οικονομική επιτυχία ή την μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα, είναι η δημιουργία αξίας (Bansal, 2005) μέσω των αγαθών και των υπηρεσιών που παράγει (Bowman, *et. al.* 2000) και η βελτίωση της λειτουργίας της. Παρόλο που αυτή η πρακτική, μπορεί να μην οδηγεί σε θετικές

χρηματοοικονομικές επιδόσεις που συνδέονται άμεσα με τα έσοδα, θα μπορούσε να δημιουργήσει αξία για τους ενδιαφερόμενους πετυχαίνοντας έτσι την μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία (Bansal, 2005).

Η περιβαλλοντική βιωσιμότητα : Η διάσταση αυτή, έχει ταυτιστεί σε μεγαλύτερο βαθμό από τις υπόλοιπες με την έννοια της βιωσιμότητας (Poveda, 2017), και αναφέρεται στις προσπάθειες μιας εταιρείας να διαχειρίζεται τις δραστηριότητές της με τέτοιο τρόπο, ώστε τα τελικά προϊόντα της να μην προκαλούν βλάβη στον φυσικό κόσμο, συμπεριλαμβανομένης της γης, του αέρα και του νερού (Hart 1995, Chow, *et. al.* 2012). Σκοπός είναι να εφαρμόζει συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, να λειτουργεί εντός της φέρουσας ικανότητας του οικοσυστήματος και να συμμορφώνεται με τη σχετική νομοθεσία (Berry, *et. al.* 1998). Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να λαμβάνει μέτρα, ώστε να μειώνει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα, όπως η μείωση της ρύπανσης και των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα μέσω ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η μείωση της κατανάλωσης νερού (Erol *et al.* 2009), και η ελαχιστοποίηση αλλά και η βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων (Lindgreen, *et. al.* 2009, Hart 1995, Sharma 2002). Τέλος, ο περιβαλλοντικός πυλώνας συμπεριλαμβάνει και την έκθεση της εταιρείας σε εξωγενείς κινδύνους, όπως πυρκαγιές, πλημμύρες και καταιγίδες που προκαλούνται από την κλιματική αλλαγή και τον τρόπο που τους διαχειρίζεται.

Η εταιρική διακυβέρνηση: Η διάσταση αυτή είναι εξίσου σημαντική για τη βιωσιμότητα και σχετίζεται με το εσωτερικό σύστημα πρακτικών, ελέγχων και διαδικασιών που υιοθετεί η εταιρεία για την εσωτερική της λειτουργία (Arag, 2008). Στην κατηγορία αυτή ανήκει ένα ευρύ φάσμα παραγόντων, όπως για παράδειγμα, η δομή και η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου μιας εταιρείας, η συμμόρφωσή της με τις κανονιστικές απαιτήσεις, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οι αμοιβές των στελεχών (Rao, *et. al.* 2016). Πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν η ηθική και τα ζητήματα διαφάνειας και λογοδοσίας (Cowen, *et. al.* 1987, Gray, *et. al.* 2001).

Η αλληλεπίδραση με τα ενδιαφερόμενα μέρη : Οι εταιρείες πρέπει να γνωρίζουν ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη τους, τόσο στο άμεσο, όσο και στο έμμεσο περιβάλλον και να έχουν έναν συνεχή και ανοιχτό διάλογο μαζί τους (Hopkins, 2014) καθώς με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η εμπιστοσύνη, η λογοδοσία και η διαφάνεια (Burchell, *et. al.* 2006). Σύμφωνα με τον Freeman (1983) και τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, οι επιχειρήσεις έχουν υποχρεώσεις πέρα από τους ιδιοκτήτες και τους μετόχους και σε ευρύτερες ομάδες, που ορίζονται ως ενδιαφερόμενα μέρη τα οποία επηρεάζουν, αλλά και επηρεάζονται από τη λειτουργία, τις πολιτικές και τις πρακτικές της εταιρείας. Στα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβάνονται, προμηθευτές, πελάτες, εργαζόμενοι,

μέτοχοι, η τοπική κοινότητα, φορείς, καθώς και η διοίκηση στον ρόλο της ως αντιπροσώπου για αυτές τις ομάδες (Oertwig, *et. al.* 2017). Η αλληλεπίδραση με τα ενδιαφερόμενα μέρη, αποτελεί έναν παράγοντα πολύ καθαριστικό για την στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ανταγωνιστικότητα, οικονομική απόδοση και βελτιωμένη εταιρική εικόνα, στην αποφυγή δικαστικών αγωγών και μποϊκοτάζ των καταναλωτών (Heikkurinen, *et. al.* 2013).

Οι μετρήσιμοι στόχοι: Μια στρατηγική βιωσιμότητας θα πρέπει να περιλαμβάνει μετρήσιμους στόχους και ένα σύστημα παρακολούθησης και αναφοράς για την πρόοδο που σημειώνεται (Székely, *et. al.* 2005). Σήμερα είναι γεγονός ότι οι εταιρείες υφίστανται ολοένα και μεγαλύτερες πιέσεις από την κοινωνία, τους πελάτες, τους επενδυτές, αλλά και τις κυβερνήσεις να δείξουν το πώς συμβάλλουν στους Διεθνείς Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) και να παρουσιάσουν τις επιδόσεις τους στους τρεις κύριους πυλώνες (Lippman, 2010). Όπως είναι εμφανές και από την πληθώρα των διαστάσεων και των παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη, μία από τις πιο σημαντικές προκλήσεις στον τομέα της εταιρικής βιωσιμότητας είναι η ίδια η μέθοδος αποτίμησης της, δηλαδή η μέτρηση και η ποσοτικοποίηση του αντικτύπου ή της απόδοσης της εταιρείας στους πυλώνες της εταιρικής βιώσιμης ανάπτυξης (Chow, *et. al.* 2012).

Ένα σύστημα μέτρησης αποτελεί το πλαίσιο TBL που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της συνολικής βιωσιμότητας μιας επιχείρησης και για να διασφαλιστεί ότι λαμβάνει υπόψη τον αντίκτυπο των λειτουργιών της και στις τρεις πυλώνες (Goel, 2010, Rogers, *et. al.* 2011). Παρά την ευρεία χρήση του, το πλαίσιο TBL δεν αποτυπώνει έναν ακόμα παράγοντα θεμελιώδους σημασίας, την εταιρική διακυβέρνηση, που όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η βελτίωση των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης είναι ένα από τα κρίσιμα στοιχεία στη διαδικασία για την επίτευξη της εταιρικής βιωσιμότητας (Evans, *et. al.* 2006, Kolk, 2008).

Την παράβλεψη αυτή ήρθε να καλύψει ένα ακόμα ακρωνύμιο στη γλώσσα των επιχειρήσεων και των επενδυτών, που σχετίζεται με την εταιρική στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης, το «**ESG**» που αναφέρεται σε θέματα περιβάλλοντος (Environment), κοινωνίας (Social) και εταιρικής διακυβέρνησης (Governance) που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα μιας εταιρείας να δημιουργεί αξία μακροπρόθεσμα (Armstrong, 2020). Στη βιβλιογραφία πολλές φορές οι όροι ESG, EKE και βιωσιμότητα χρησιμοποιούνται ως συνώνυμοι (Ferrell, 2021, Garcia, *et. al.* 2017). Παρόλο αυτά, τα κριτήρια ή οι παράγοντες ESG όπως συχνά αναφέρονται, είναι επι της ουσίας ένας τρόπος να ποσοτικοποιηθεί η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης και λειτουργούν ως δείκτης για την απόδοση της (Rajesh, 2020, Uyar, *et. al.* 2020). Με άλλα λόγια, είναι ένα

εργαλείο που μεταφράζει τη στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης, ώστε να μπορούν οι εταιρείες να θέτουν συγκεκριμένους δείκτες επίδοσης (KPIs) για τα θέματα ESG και να παρουσιάζουν μετρήσιμα και συγκρίσιμα στοιχεία (Ferrell, 2021). Μέσω δεικτών που καταγράφουν τις επιδόσεις σε θέματα περιβάλλοντος, κοινωνίας και εταιρικής διακυβέρνησης (δείκτες ESG) αποτυπώνεται η ικανότητα των εταιρειών να δημιουργούν αξία και να διαμορφώνουν αποτελεσματικές στρατηγικές με μακροπρόθεσμο ορίζοντα (ATHEX).

Οι όροι ESG και TBL σχετίζονται στενά, καθώς και οι δύο επικεντρώνονται στις τρεις διαστάσεις της βιωσιμότητας και στοχεύουν στη δημιουργία ισορροπίας μεταξύ οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων - αλλά προσεγγίζουν το θέμα από ελαφρώς διαφορετικές οπτικές γωνίες (Ferrell, 2021). Το πλαίσιο ESG καλύπτει ένα ευρύτερο φάσμα παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, των εργασιακών πρακτικών, των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της εταιρικής διακυβέρνησης, επιπλέον των κοινωνικών και οικονομικών παραγόντων που λαμβάνονται υπόψη στο TBL (Buniamin, *et. al.* 2015). Ωστόσο, το TBL είναι ένα πλαίσιο εστιασμένο στις επιχειρήσεις (Tatham, *et. al.* 2014), ενώ το ESG χρησιμοποιείται ευρύτερα και στον κόσμο των επενδυτών (Kemp, *et. al.* 2005).

Η υποβολή μη χρηματοοικονομικών εκθέσεων (Non-Financial Reporting): Η αυξημένη ζήτηση από το κοινό, τους επενδυτές και τις ρυθμιστικές αρχές για την υιοθέτηση βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών, όπως και για την καλύτερη κατανόηση της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης, έχει οδηγήσει στην ανάγκη αποτύπωσης των δράσεων που σχετίζονται με αυτά τα ζητήματα, με διαφάνεια και σαφήνεια (Hooghiemstra, 2000, Hohnen, 2012). Την τελευταία δεκαετία όλο και περισσότερες εταιρείες και οργανισμοί δημοσιοποιούν μη χρηματοοικονομικές αναφορές και εκθέσεις βιωσιμότητας (Lozano, 2013) και δεσμεύονται να γνωστοποιούν στοιχεία ESG για να παρουσιάζουν τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές τους επιδόσεις (O'Dwyer, *et. al.* 2005, Lozano, *et. al.* 2011) λαμβάνοντας υπόψη τους συγκεκριμένα πρότυπα και τις απαιτήσεις τους. Η αναφορά βιωσιμότητας μπορεί να λάβει πολλές μορφές, συμπεριλαμβανομένων μεμονωμένων αναφορών βιωσιμότητας ή ολοκληρωμένων αναφορών (Integrated Report) που περιλαμβάνουν μη χρηματοοικονομικά στοιχεία μαζί και με χρηματοοικονομικές πληροφορίες (Hoang, 2018), χρησιμοποιώντας καθιερωμένα πλαίσια αναφοράς βιωσιμότητας, όπως το Global Reporting Initiative (GRI) ή το Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (Pizzi, *et. al.* 2022). Η αναφορά βιωσιμότητας αποτελεί ένα συστηματικό μέσο διαχείρισης των θεμάτων βιωσιμότητας (Park, *et. al.* 2005). Η ανάλυση των κινδύνων και των ευκαιριών από την κλιματική

αλλαγή, η εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης κρίσης και επιχειρηματικής συνέχειας, η υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων και η στήριξη της τοπικής κοινωνίας αναδεικνύονται σε καθοριστικούς παράγοντες για την εταιρική βιωσιμότητα (Abhayawansa, *et. al.* 2021). Η παρουσίαση μη χρηματοοικονομικών επιδόσεων μέσω των εκθέσεων αναφοράς βιωσιμότητας και ESG, κρίνεται πλέον αναγκαία ώστε να ενισχυθεί η επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Burritt, *et. al.* 2010), η αξιοπιστία και να εγκαθιδρυθεί εμπιστοσύνη. Αυξανόμενη είναι η σημασία τους και για τους επενδυτές, οι οποίοι αναζητούν εταιρείες που λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τη βιωσιμότητα και είναι έτοιμες για μακροπρόθεσμη επιτυχία (Armstrong, 2020). Οι εταιρείες που υιοθετούν σημαντικές πρωτοβουλίες βιώσιμης ανάπτυξης και τις δημοσιοποιούν σε ολοκληρωμένες εκθέσεις, έχουν επιτύχει να προσελκύσουν έναν δυσανάλογα μεγάλο αριθμό μακροπρόθεσμων μετόχων (Kotsantonis, *et. al.* 2019).

Η ανάλυση ουσιαστικότητας (Materiality analysis): Δεδομένου ότι το εύρος των παραγόντων βιωσιμότητας είναι πολύ μεγάλο, οι εταιρείες χρειάζονται έναν τρόπο επιλογής των ουσιαστικών θεμάτων (material issues) που σχετίζονται περισσότερο με εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους (Eccles, *et. al.* 2012, GRI, 2015b) και επομένως είναι πιο πιθανό να επηρεάσουν την οικονομική απόδοση της εταιρείας. Η ουσιαστικότητα έχει σημαντική επιρροή στη διαμόρφωση και την εκτέλεση της στρατηγικής βιωσιμότητας αλλά και στη διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων μιας εταιρείας και επομένως είναι και καθοριστική για τη δημιουργία ολοκληρωμένων αναφορών και εκθέσεων (Higgins, *et. al.* 2014). Για να περιοριστεί η διακριτική επιλογή και να διασφαλιστεί ότι η έκθεση απευθύνεται σε θέματα και πτυχές που αφορούν τους σχετικούς ενδιαφερόμενους, η διαδικασία προσδιορισμού των ουσιαστικών θεμάτων επιτρέπει στις εταιρείες να ορίζουν το περιεχόμενο της έκθεσης με δομημένο τρόπο (Hsu, *et. al.* 2013, Junior, *et. al.* 2014, Calabrese, *et. al.* 2016). Με δεδομένο ότι υπάρχει ένα πλήθος παραγόντων ESG, ο βαθμός στον οποίο είναι σχετικοί εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της εν λόγω εταιρείας, όπως ο τομέας που δραστηριοποιείται και το μέγεθος της. Οι εταιρείες πρέπει να εντοπίζουν, να ιεραρχούν και να δημοσιοποιούν τα θέματα ESG που είναι περισσότερο ουσιαστικά για τη λειτουργία τους, (Bellantuono, *et. al.* 2016, GRI, 2015a) καθώς και να εξηγούν από τη μια τον τρόπο με τον οποίο τα θέματα αυτά επηρεάζουν την εταιρική τους επίδοση και την ικανότητά τους να εφαρμόζουν τη στρατηγική τους και από την άλλη τον αντίκτυπο που έχουν στην κοινωνία και το περιβάλλον (Adams, *et. al.* 2021).

Το θεσμικό πλαίσιο: Μέχρι στιγμής το θεσμικό πλαίσιο για τη εταιρική βιωσιμότητα χαρακτηρίζεται από μεγάλη ετερογένεια, εθελοντική συμμόρφωση κυρίως, και την έλλειψη ενός κοινού προτύπου για τις αναφορές βιωσιμότητας και ESG (Beerbaum, *et.*

al. 2021). Οι νομοθετικές ρυθμίσεις που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα μπορούν ακόμη και να αλλάξουν την περιβαλλοντική στρατηγική μιας εταιρείας, τη δομή διακυβέρνησής της και να προωθήσουν τον διάλογο μεταξύ των συμμετεχόντων (Ioannou, *et. al.* 2017). Τα τελευταία χρόνια, η αυστηρότερη κανονιστική ρύθμιση σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο διαμορφώνει ένα περιβάλλον όπου η διαχείριση των κινδύνων, αλλά και των ευκαιριών που συνδέονται με τους παράγοντες ESG, καθίσταται μονόδρομος για τη βιωσιμότητα των εταιρειών και τη δημιουργία μακροχρόνιας αξίας (Clanringbould, *et. al.* 2019). Η Ευρωπαϊκή Ένωση διαδραματίζει έναν ηγετικό ρόλο στην προώθηση της λογοδοσίας και της διαφάνειας που σχετίζεται με τη βιωσιμότητα, με στόχο τη δημιουργία ενός πιο βιώσιμου και υπεύθυνου επιχειρηματικού περιβάλλοντος που αυξάνει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών (Campra, *et. al.* 2020, Cohen, *et. al.* 2015). Το νομοθετικό πλαίσιο της ΕΕ απαιτεί από όλες τις μεγάλες εταιρείες και όλες τις εισηγμένες εταιρείες (εκτός από τις εισηγμένες μικροεπιχειρήσεις) να δημοσιοποιούν πληροφορίες σχετικά με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που προκύπτουν από κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα, καθώς και για τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους στους ανθρώπους και το περιβάλλον (Arvidsson, *et. al.* 2022). Αυτό βοηθά τους επενδυτές, τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, τους καταναλωτές και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς να αξιολογήσουν τις επιδόσεις βιωσιμότητας των εταιρειών, ως μέρος της ευρωπαϊκής πράσινης συμφωνίας (Green Deal), (Hrebicek, *et. al.* 2015). Πολύ σημαντική κρίνεται η νέα Οδηγία Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ή οποία τέθηκε σε ισχύ τον Ιανουάριο του 2023. Η CSRD εκσυγχρονίζει και ενισχύει τους κανόνες σχετικά με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές πληροφορίες που πρέπει να αναφέρουν οι εταιρείες. Πολύ σημαντικό στοιχείο της νέας οδηγίας είναι ότι προβλέπει την έκδοση κοινών ευρωπαϊκών προτύπων αναφοράς ESG (EFRAG, 2022). Επίσης ο ευρωπαϊκός κανονισμός για την ταξινόμηση (EU Taxonomy) καθιερώνει ένα σύστημα ταξινόμησης το οποίο θα προσδιορίζει σε ποιο βαθμό μια συγκεκριμένη οικονομική δραστηριότητα είναι περιβαλλοντικά βιώσιμη (Clanringbould, *et. al.* 2019).

2.3. Από τι επηρεάζεται η Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία ο όρος της εταιρικής βιωσιμότητας εμφανίζεται ως προϋπόθεση για την επιχειρηματική δραστηριότητα, ως «business case» (Dyllick, *et. al.* 2002, Baumgartner, 2009, Linnenluecke, *et. al.* 2012) και η επιθυμητή διαδρομή που πρέπει να ακολουθήσουν οι οργανισμοί (Dunphy, *et. al.* 2003, Weymes, 2004).

Η στρατηγική εταιρικής βιωσιμότητας, όπως και κάθε επιχειρηματική στρατηγική, επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες (Hopkins, 2002, Oskarsson, *et. al.* 2005). Ως εκ τούτου, για την επίτευξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής είναι απαραίτητη μια ολιστική προσέγγιση που συμπεριλαμβάνει όλες τις διαστάσεις της βιωσιμότητας, τις επιπτώσεις τους και τις αλληλεπιδράσεις τους (Baumgartner, *et. al.* 2010, Lozano, *et. al.* 2011). Το γεγονός αυτό καθιστά την ενσωμάτωση της στο σύστημα μιας εταιρείας μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία και απαιτεί μικρές έως και ριζικές αλλαγές (Dawson, 1994).

Η εταιρική βιωσιμότητα δεν αφορά μόνο αλλαγές στις πρώτες ύλες, στην παραγωγή και τα προϊόντα, αλλά και οργανωτικές αλλαγές, όπως την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας και των συμπεριφορών, την εφαρμογή τεχνογνωσίας και την υπέρβαση μη τεχνικών περιορισμών (DeSimone, *et. al.* 2000, Baumgartner, *et. al.* 2007, Linnenluecke, *et. al.* 2009). Η οργανωτική αλλαγή αντιπροσωπεύει μια ευκαιρία και στοχεύει στη μετάβαση από την τρέχουσα κατάσταση σε μια ακόμη πιο επιθυμητή (Ragsdell, 2000). Η αποτυχία αλλαγής και ανταπόκρισης σε νέες ευκαιρίες, διαδικασίες ή τεχνολογίες μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικές απώλειες, καθιστώντας έτσι τα οικονομικά οφέλη το πρωταρχικό κίνητρο για την αλλαγή στους οργανισμούς (Cannon, 1994). Οι εταιρείες που αρνούνται να αλλάξουν, διατρέχουν τον κίνδυνο να παραγκωνιστούν από εξωτερικά γεγονότα (Collins, *et. al.* 2002), για παράδειγμα αλλαγές σε κυβερνητικούς κανονισμούς, τεχνολογίες, προϊόντα, εργατικό δυναμικό και ανταγωνισμό.

Τα τελευταία 20 χρόνια, η εταιρική στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης έχει απασχολήσει και έχει υιοθετηθεί κυρίως από τις μεγάλες σε μέγεθος επιχειρήσεις, ενώ αρχίζουν να ακολουθούν και κάποιες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (MME), μη κυβερνητικοί οργανισμοί (ΜΚΟ) και συνεταιρισμοί (CEC, 2001, 2002).

Η εταιρική στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης, όπως και κάθε εταιρική στρατηγική, επηρεάζεται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον (Lozano, 2013). Συγκεκριμένα οι παράγοντες που την επηρεάζουν μπορούν να χωριστούν σε: (1) εξωτερικούς, οι οποίοι τείνουν να οδηγούν σε αντιδραστικά μέτρα και είναι λιγότερο πιθανό να βοηθήσουν στη μετάβαση προς την αειφορία (DeSimone, *et. al.* 2000), και (2) εσωτερικούς, οι οποίοι βασίζονται σε πιο προληπτικά μέτρα (Lozano, 2013):

- **Οι εξωτερικοί παράγοντες** παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής βιωσιμότητας μιας εταιρείας. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν νομικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις, προσδοκίες και απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών, (Pistoni, *et. al.* 2013), την πίεση από ανταγωνιστές, τη βιωσιμότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας και τεχνολογικές εξελίξεις. Οι κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες καθώς και περιβαλλοντικές προκλήσεις όπως η

κλιματική αλλαγή, η φήμη και εικόνα της επωνυμίας αλλά και γεωπολιτικά γεγονότα συμπεριλαμβάνονται στους εξωτερικούς παράγοντες (Pistoni, *et. al.* 2016).

Οι νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις αναδεικνύονται στον πιο σημαντικό εξωτερικό παράγοντα που επηρεάζει την εταιρική βιωσιμότητα (Bansal, *et. al.* 2000, Wang, *et. al.* 2011). Οι εταιρείες πρέπει να συμμορφώνονται με τους περιβαλλοντικούς και εργατικούς νόμους και κανονισμούς, καθώς και με τα πρότυπα και τους κανονισμούς αειφορίας που εξελίσσονται διαρκώς. Η νομιμότητα θεωρείται εναλλακτικά ως η συμμόρφωση και ο φόβος των οικονομικών ποινών. Οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής βιωσιμότητας μιας εταιρείας (Barnett, *et. al.* 2012, Delmas, *et. al.* 2008). Οι καταναλωτές, οι επενδυτές και άλλοι ενδιαφερόμενοι απαιτούν όλο και περισσότερο από τις εταιρείες να αντιμετωπίσουν περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα και να εφαρμόσουν βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές (den Hond, *et. al.* 2007). Ο ανταγωνισμός, είναι ένας παράγοντας που μπορεί επίσης να οδηγήσει τις εταιρείες να υιοθετήσουν βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές, καθώς επιδιώκουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να διαφοροποιηθούν στην αγορά (Pistoni, *et. al.* 2016). Επιπλέον, οι αυξανόμενες απαιτήσεις για τον καθορισμό προτύπων που πρέπει να πληρούν οι προμηθευτές, ωθεί τις εταιρείες στην υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στην εφοδιαστική αλυσίδα (Keating *et al.* 2008). Οι τεχνολογικές εξελίξεις και ο κοινωνικός και περιβαλλοντικός αντίκτυπος μπορούν επίσης να επηρεάσουν τη στρατηγική βιωσιμότητας μιας εταιρείας, καθώς οι εταιρείες προσπαθούν να υιοθετήσουν καινοτόμες τεχνολογίες και να ελαχιστοποιήσουν τον αντίκτυπό τους στο περιβάλλον (Lozano, 2013).

- **Οι εσωτερικοί παράγοντες** είναι επίσης επιδραστικοί στη στρατηγική βιωσιμότητας μιας εταιρείας. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την εσωτερική κουλτούρα, την ηθική της ηγεσίας της, τη δέσμευση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων καθώς και την οικονομική απόδοση και το κόστος (Pistoni, *et. al.* 2016). Επίσης αφορούν την οργανωτική δομή και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τη διαχείριση των δεδομένων, τα συστήματα μέτρησης και την κατανομή πόρων και επενδύσεων (Baumgartner, *et. al.* 2017).

Η βιωσιμότητα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των στόχων της εταιρείας και να ενσωματώνεται στα εσωτερικά κίνητρα, στα συστήματα αξιολόγησης και στα συστήματα υποστήριξης οργανωτικών αποφάσεων (Hallstedt, *et. al.* 2010). Σύμφωνα με τους Porter και Kramer (2006) η έλλειψη επιτυχίας που αντιμετωπίζουν ορισμένες εταιρείες σε σχέση με τις προσπάθειες κοινωνικής και περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, οφείλεται κυρίως στην αποτυχία τους να συνδέσουν την επιχειρηματική τους στρατηγική με τη βιωσιμότητα. Ο ρόλος της ηγεσίας και η δέσμευση της διοίκησης είναι κρίσιμοι παράγοντες για τη διαμόρφωση της στρατηγικής και τη θεσμοθέτηση της αλλαγής, καθώς οι ανώτεροι ηγέτες πρέπει να δίνουν το παράδειγμα και να ενισχύουν τις βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές σε ολόκληρο τον οργανισμό (Baumgartner, *et. al.* 2017). Ωστόσο, ένας οργανισμός δεν μπορεί να αλλάξει, ή ακόμα και να ανθίσει (Fullan, 2002) με βάση μόνο τις προσπάθειες της ηγεσίας (Kotter, 1996). Η κουλτούρα της εταιρείας, η δημοσίευση αναφορών εταιρικής βιωσιμότητας και οι οργανωτικοί παράγοντες, όπως η δέσμευση και η συμπεριφορά των εργαζομένων, παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής βιωσιμότητας μιας εταιρείας. Οι εταιρείες πρέπει να δεσμεύουν και να εκπαιδεύουν το προσωπικό τους σχετικά με τη σημασία της βιωσιμότητας, να ενθαρρύνουν τη βιώσιμη συμπεριφορά, καθώς και να συμπεριλαμβάνουν έννοιες που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα στα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων (Linnenluecke, *et. al.* 2010). Επιπλέον, ανάμεσα στους βασικούς εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική βιωσιμότητα είναι οι οικονομικές επιδόσεις και το κόστος (Carroll, 1999, Lantos, 2001). Οι εταιρείες πρέπει να εξισορροπήσουν τις προσπάθειές τους για βιωσιμότητα με τους οικονομικούς τους στόχους και να διασφαλίσουν ότι οι βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές είναι οικονομικά εφικτές (Oertwig, *et. al.* 2017). Τα συστήματα διαχείρισης και μέτρησης δεδομένων, καθώς και η κατανομή πόρων και οι επενδύσεις, αποτελούν επίσης κρίσιμους εσωτερικούς παράγοντες για τον καθορισμό της στρατηγικής βιωσιμότητας μιας εταιρείας (Labuschagne, *et. al.* 2005). Τέλος, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που αφορά την οργανωτική αλλαγή και τη εσωτερική διακυβέρνηση, είναι η δημιουργία κεντρικών σημείων λογοδοσίας αλλά και συντονισμού (Marshall, *et. al.* 2003) τα οποία, είτε σε επίπεδο διοίκησης, είτε σε επίπεδο επιτροπής, θα σχεδιάζουν και θα επιβλέπουν τις προσπάθειες βιωσιμότητας εντός του οργανισμού.

Οι στρατηγικές βιωσιμότητας, μπορούν να διακριθούν σε μια σειρά από διαφορετικές στρατηγικές, από αντιδραστικές έως επιθετικές και προδραστικές στρατηγικές (Losano,

2013). Κάποια από τα στοιχεία τους μπορούν να συνυπάρχουν ή και να αποτελούν εντελώς διαφορετικά μοντέλα (Schaltegger, *et. al.* 2002, Baumgartner, *et. al.* 2010). Συγκεκριμένα σύμφωνα με τους Baumgartner και Ebner (2010), μια εταιρική στρατηγική βιωσιμότητας μπορεί να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Εσωστρεφής – στρατηγική μετριασμού κινδύνου: εστίαση σε νομικά και άλλα εξωτερικά πρότυπα που αφορούν περιβαλλοντικές και κοινωνικές πτυχές, προκειμένου να αποφευχθούν οι κίνδυνοι για την εταιρεία.
- Εξωστρεφής – νομιμοποιητική στρατηγική: εστίαση σε εξωτερικές σχέσεις, νομιμοποίηση λειτουργίας.
- Συντηρητική – στρατηγική αποδοτικότητας: εστίαση στην οικολογική αποδοτικότητα και την καθαρότερη παραγωγή.
- Οραματική – ολιστική στρατηγική βιωσιμότητας: εστίαση σε θέματα βιωσιμότητας σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προέρχονται από τη διαφοροποίηση και την καινοτομία, προσφέροντας στους πελάτες και τους ενδιαφερόμενα μέρη μοναδικά πλεονεκτήματα.

Η εξωστρεφής στρατηγική, σε μια πιο επιθετική μορφή, μπορεί να οδηγήσει σε μετασχηματισμό, καθώς αλληλοεπιδρά με την αγορά και προσπαθεί να αλλάξει ενεργά τις συνθήκες της αγοράς. Αυτή η στρατηγική στοχεύει στη δημιουργία νέων ευκαιριών στην αγορά υπό το πρίσμα της βιώσιμης ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένων στοιχείων της συντηρητικής και οραματικής στρατηγικής (Baumgartner, 2005).

Η οραματική στρατηγική εμφανίζεται με δύο διαφορετικές μορφές: με συμβατικό τρόπο και με συστημικό τρόπο. Η συμβατική οραματική στρατηγική βασίζεται σε μια ευκαιριακή προσέγγιση όπου μόνο εφόσον τα ζητήματα βιωσιμότητας οδηγούν σε πλεονεκτήματα στην αγορά, αποτελούν μέρος της στρατηγικής της εταιρείας. Η εστίαση είναι δηλαδή από έξω προς τα μέσα και τα στοιχεία που θα διαμορφώσουν τη στρατηγική προέρχονται από την πλευρά της αγοράς. Η συστημική οραματική στρατηγική συνδυάζει την εστίαση στην αγορά με την εστίαση στους πόρους και η βιώσιμη ανάπτυξη είναι βαθιά ριζωμένη στο κανονιστικό επίπεδο της εταιρείας (Baumgartner, *et. al.* 2010).

Οι εταιρείες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και να αντιμετωπίζουν τους παραπάνω εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες προκειμένου να εφαρμόσουν αποτελεσματικά μια στρατηγική και να διατηρήσουν τις προσπάθειές τους για βιωσιμότητα (Oertwig, *et. al.* 2017). Η δέσμευση στη βιωσιμότητα, ο βαθμός ωριμότητας, τα κίνητρα, αλλά και ο τρόπος που κάθε εταιρεία θα επιλέξει να διαχειριστεί τα παραπάνω ζητήματα διαφέρουν ανάμεσα στις χώρες και στους πολιτισμούς (Carroll 1993, Gao 2009) δεδομένων των διαφοροποιήσεων στις θεσμικές, νομικές, πολιτιστικές και οικονομικές συνθήκες (Allen

et al., 2006· Manzhynski et al., 2016). Επίσης κάθε οργανωτικό περιβάλλον έχει τους συγκεκριμένους βασικούς του παράγοντες, οι οποίοι πρέπει να αξιολογηθούν και να κατανοηθούν επαρκώς για να ενισχυθεί η επιτυχία της διαδικασίας ολοκλήρωσης της βιωσιμότητας (Bezerra, et. al. 2020). Το σημείο εκκίνησης για τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης είναι ο καθορισμός των παραγόντων που είναι σημαντικοί για την εταιρεία και στη συνέχεια σε κανονιστικό επίπεδο διαχείρισης, να διευκρινιστεί σε ποιο βαθμό οι πτυχές της βιώσιμης ανάπτυξης και της βιωσιμότητας αποτελούν στοιχείο του εταιρικού οράματος, της δήλωσης αποστολής και της κουλτούρας (Oertwig, et. al. 2017). Ο σχεδιασμός μιας εταιρικής στρατηγικής βιωσιμότητας απαιτεί κοινή κατανόηση της ιδέας και της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης (Baumgartner, 2014). Ως εκ τούτου, οι λύσεις στα προβλήματα εταιρικής βιωσιμότητας και η διαμόρφωση στρατηγικής δεν μπορούν να υιοθετηθούν αποκλειστικά από τη μια αγορά στην άλλη, ως ένα μοντέλο που ταιριάζει σε όλους (Fifka, et. al. 2018).

2.4. Επιπτώσεις της Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης στην εργασία

Η κοινωνική πτυχή αποτελεί τον τρίτο πυλώνα της βιώσιμης ανάπτυξης ή αλλιώς το πρώτο από τα 3Ps (People-Planet-Profit) του TBL και διακρίνεται στην εσωτερική και στην εξωτερική κοινωνική βιωσιμότητα (Werther, et. al. 2010). Η εσωτερική κοινωνική βιωσιμότητα επικεντρώνεται στο εργατικό δυναμικό της εταιρείας, ενώ η εξωτερική αφορά την απεύθυνση και τον αντίκτυπο στην κοινωνία (Longoni, et. al. 2014). Ενώ τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι πελάτες και οι τοπικές κοινωνίες είναι κυρίως οι αποδέκτες των εξωτερικών δραστηριοτήτων ΕΚΕ, οι εργαζόμενοι είναι οι αποδέκτες της εσωτερικής ΕΚΕ (Margolis, et. al. 2003). Παρόλο που από τις επιχειρήσεις, έχει δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην εξωτερική μορφή, η εσωτερική κοινωνική βιωσιμότητα είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για τις εταιρείες που επιδιώκουν μακροπρόθεσμη επιτυχία (Longoni, et. al. 2014).

Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται ως σημαντικά εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζονται αλλά και επηρεάζουν την κοινωνική βιωσιμότητα (Aguilera, et al. 2007). Η εσωτερική κοινωνική βιωσιμότητα, αναφέρεται στον αντίκτυπο των λειτουργιών και των πολιτικών μιας εταιρείας στην υγεία, την ευημερία και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της. Συγκεκριμένα περιλαμβάνονται τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, τα ασφαλή εργασιακά περιβάλλοντα, οι πολιτικές διαφορετικότητας και οι ηθικές πρακτικές εργασίας (Brammer, et. al. 2009). Επίσης

εμπεριέχονται και τα προγράμματα εθελοντισμού (Caligiuri, *et. al.* 2013) καθώς και η πρόθεση της εταιρείας να δείχνει αυξημένη ευαισθησία στις συγκεκριμένες ανάγκες και προτιμήσεις των εργαζομένων της (Turker, 2009).

Μια εταιρεία που εφαρμόζει στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης δημιουργεί ένα βιώσιμο περιβάλλον εργασίας που προάγει την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, με αποτέλεσμα να ενισχύει την ανθεκτικότητα, να μειώνει το άγχος και να βελτιώνει την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων (Sparks, *et. al.* 2001). Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας, τα άτομα είναι πιο ευτυχισμένα όταν συσχετίζονται με οργανισμούς με θετική φήμη, επειδή αυτή η συσχέτιση θα ενισχύσει και την αντίληψη του εαυτού τους (Tajfel, *et. al.* 1986, Maignan, *et. al.* 2001). Με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε μια κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνη εταιρεία να έχουν συχνά μια αίσθηση υπερηφάνειας και να βρίσκουν νόημα στην εργασία τους. Επίσης οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την ηθική, τις αξίες και την κοινωνική υπευθυνότητα μιας επιχείρησης, παίζουν σημαντικό ρόλο ως προς την ελκυστικότητα για τους υποψηφίους που αναζητούν εργασία, την προσέλκυση ταλέντων αλλά και τη διακράτηση των εργαζομένων (Greening, *et. al.* 2000, Angelidis, *et. al.* 2004). Ενδεικτικό στοιχείο της αυξημένης σημαντικότητας, είναι ότι η νέα γενιά εργαζομένων, τοποθετεί τα ηθικά ζητήματα πάνω από τα οικονομικά κίνητρα κατά την εξέταση μιας προσφοράς εργασίας (Charola, 2016). Οι κοινωνικές πρωτοβουλίες, παρόλο την πεποίθηση που υπάρχει, ότι επηρεάζουν περισσότερο τις σχέσεις με τις κοινότητες και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, προκύπτει ότι επηρεάζουν σημαντικά και τους εργαζόμενους από την πλευρά της ηθικής και της αφοσίωσης, αλλά και της ψυχολογικής τους ανάγκης για νοηματοδότηση της ύπαρξης (Bauman, *et. al.* 2012, Carroll, 2016).

3. Εργασιακή Δέσμευση (Work Engagement)

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες, που έχουν μελετηθεί στο πλαίσιο της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς και ο οποίος συνδέεται με την επιτυχία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού, είναι η εργασιακή δέσμευση (Macey, *et. al.* 2009, Rich, *et. al.* 2010). Σύμφωνα με τους Gruman και Saks (2011) η αυξημένη απόδοση, σχετίζεται με την ενθάρρυνση της εργασιακής δέσμευσης.

3.1. Ορισμός

Ο ορισμός της εργασιακής δέσμευσης δημιούργησε εξαρχής έναν προβληματισμό ανάμεσα στους ερευνητές και εξακολουθεί μέχρι και σήμερα, να υπάρχει σύγχυση και έλλειψη συναίνεσης σχετικά με το νόημα και την μοναδικότητα της έννοιας της δέσμευσης των εργαζομένων (Bakker, *et. al.* 2011, Cole, *et. al.* 2012). Το πρόβλημα οφείλεται εν μέρει, στην εννοιολογική επικάλυψη της δέσμευσης με άλλες πιο καθιερωμένες έννοιες, όπως η εργασιακή ικανοποίηση (Job satisfaction), η οργανωτική δέσμευση (organizational commitment) και η εμπλοκή στην εργασία (job involvement) (Cole, *et. al.* 2012, Saks, 2006, Shuck, *et. al.* 2013). Επίσης έχει αμφισβητηθεί και η διαφοροποίηση της από την επαγγελματική εξουθένωση (burnout), καθώς ένα μέρος ερευνητών την προσεγγίζουν και την ορίζουν ως την αντίθετη έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach, *et. al.* 2001).

Η έννοια της εργασιακής δέσμευσης εισήχθη για πρώτη φορά από τον William A. Kahn τη δεκαετία του 1990 και ορίστηκε ως «η αξιοποίηση του εαυτού των μελών ενός οργανισμού στους εργασιακούς τους ρόλους· στη δέσμευση, οι άνθρωποι επενδύουν και εκφράζονται σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των καθηκόντων τους» (Kahn, 1990, σελ. 694). Με άλλα λόγια, σύμφωνα με τον Kahn, η εργασιακή δέσμευση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα άτομα επενδύουν πλήρως στην εργασία τους και εκφράζονται μέσω των εργασιακών τους ρόλων. Αυτός ο ορισμός υπογραμμίζει τη σημασία της ψυχολογικής και συναισθηματικής επένδυσης στην εργασία, καθώς και τον ρόλο που διαδραματίζει η εργασία δίνοντας τη δυνατότητα στα άτομα να εκφραστούν και να εκπληρώσουν τις δυνατότητές τους (May, 2004).

Ένας δεύτερος ορισμός που έχει τη βάση του στη βιβλιογραφία για την επαγγελματική εξουθένωση, ορίζει την εργασιακή δέσμευση ως το αντίθετο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η δέσμευση χαρακτηρίζεται από ενέργεια, εμπλοκή και αποτελεσματικότητα – τα άμεσα αντίθετα των διαστάσεων της εξουθένωσης που είναι η εξάντληση, ο κυνισμός και η αναποτελεσματικότητα. Επιπλέον, η επαγγελματική εξουθένωση περιλαμβάνει τη διάβρωση της δέσμευσης κάποιου στην εργασία του (Maslach, *et. al.* 2001).

Οι Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma και Bakker (2002), όρισαν την εργασιακή δέσμευση ως «μια θετική, ικανοποιητική, εργασιακή νοητική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από σφρίγγος, αφοσίωση και απορρόφηση» (Schaufeli, *et. al.* 2002, σελ.

64) και υποστήριξαν ότι η επαγγελματική εξουθένωση και η εργασιακή δέσμευση είναι δυο ανεξάρτητες καταστάσεις. Παρόλα αυτά ακολουθούν την προσέγγιση ότι η δέσμευση είναι το αντίθετο της επαγγελματικής εξουθένωσης, με αποτέλεσμα ο ορισμός του Kahn να παραμένει ο πιο περιεκτικός και ολοκληρωμένος.

3.2. Παράγοντες – Διαστάσεις

Οι προβληματισμοί γύρω από την εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής δέσμευσης εξαιτίας της επικάλυψης ή της συσχέτισης με άλλες έννοιες της οργανωσιακής συμπεριφοράς και ψυχολογίας, οδήγησε αρκετούς ερευνητές στη διερεύνηση της υπόστασης της, ως αυθύπαρκτη έννοια. Με βάση τα αποτελέσματα των ερευνών, η εργασιακή δέσμευση αν και μοιράζεται τον εννοιολογικό χώρο με τις άλλες εργασιακές συμπεριφορές είναι μοναδική. Η βασική διαφορά της εργασιακής δέσμευσης έγκειται στο γεγονός ότι είναι ευρύτερη από τις άλλες έννοιες (Christian, *et. al.* 2011). Οι Hallberg και Schaufeli (2006) έδειξαν ότι η δέσμευση, η εμπλοκή στην εργασία και η οργανωτική δέσμευση είναι τρεις εμπειρικά διακριτές έννοιες και τα αποτελέσματα από τις συσχετίσεις τους με διάφορους παράγοντες που τις επηρεάζουν, παρείχαν τη βάση για την υποστήριξη την εννοιολογικής μοναδικότητας της δέσμευσης στην εργασία.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Kahn (1990) η εργασιακή δέσμευση είναι μια πολυδιάστατη κινητήρια δύναμη που περιλαμβάνει μια ολιστική επένδυση ολόκληρου του εαυτού στην εργασία και την προθυμία να αφιερώσει κανείς φυσικούς, γνωστικούς και συναισθηματικούς πόρους στην απόδοση ενός εργασιακού ρόλου (Rich, *et. al.* 2010). Ο Kahn (1990) διαπίστωσε ότι ο βαθμός δέσμευσης ενός ατόμου ήταν συνάρτηση της εμπειρίας τριών ψυχολογικών καταστάσεων: της ψυχολογικής νοηματοδότησης (meaningfulness), της ψυχολογικής ασφάλειας (security) και της ψυχολογικής διαθεσιμότητας (availability). Υποστήριξε περαιτέρω ότι τα άτομα θέτουν στον εαυτό τους ερωτήσεις σχετικά με αυτές τις τρεις συνθήκες όταν λαμβάνουν αποφάσεις για τον βαθμό στον οποίο θα εμπλακούν σε έναν ρόλο. Έτσι, οι εργαζόμενοι που βιώνουν μεγαλύτερο βαθμό ψυχολογικής νοηματοδότησης, ασφάλειας και διαθεσιμότητα, θα δεσμευτούν περισσότερο στον εργασιακό τους ρόλο.

Η ψυχολογική νοηματοδότηση αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι αντλούν νόημα από την εργασία τους και αισθάνονται ότι η επένδυση του εαυτού τους στην εκτέλεση του ρόλου τους αποδίδει. Οι άνθρωποι βρίσκουν νόημα όταν αισθάνονται ότι

αξίζουν, είναι χρήσιμοι και πολύτιμοι και όταν δεν θεωρούνται δεδομένοι. Οι χώροι εργασίας που προσφέρουν κίνητρα για επενδύσεις σε έναν ρόλο είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν σε ψυχολογική νοηματοδότηση (Kahn, 1990). Η ψυχολογική ασφάλεια έχει να κάνει με το να μπορεί κάποιος να εργαστεί, εκφράζοντας τον αληθινό του εαυτό, χωρίς φόβο για αρνητικές συνέπειες στην αυτό-εικόνα του ή την καριέρα του (Kahn, 1990). Τα κοινωνικά συστήματα που είναι προβλέψιμα, συνεπή και μη απειλητικά παρέχουν μεγαλύτερη αίσθηση ψυχολογικής ασφάλειας. Η ψυχολογική διαθεσιμότητα αναφέρεται στην πεποίθηση ότι κάποιος διαθέτει τους φυσικούς, γνωστικούς και ψυχολογικούς πόρους που απαιτούνται για να επενδύσει τον εαυτό του στην εκτέλεση ενός ρόλου.

Η εργασιακή δέσμευση δεν είναι μια στιγμιαία κατάσταση που επικεντρώνεται σε κάποιο συγκεκριμένο αντικείμενο, γεγονός, άτομο ή συμπεριφορά, αλλά μια πιο επίμονη και διάχυτη συναισθηματική-γνωστική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από σφρίγγος, αφοσίωση και απορρόφηση (Schaufeli, *et. al.* 2002). Η διάσταση του σφρίγγους (*vigor*) αναφέρεται σε υψηλά επίπεδα ενέργειας και ψυχικής ανθεκτικότητας κατά τη διάρκεια της εργασίας, την προθυμία κάποιου να επενδύσει σε προσπάθεια στην εργασία του, και την επιμονή του στην αντιμετώπιση των δυσκολιών. Η αφοσίωση (*dedication*) περιγράφει την αίσθηση σημαντικότητας που έχει ο εργαζόμενος, τον ενθουσιασμό, την έμπνευση και την υπερηφάνεια σε σχέση με την εργασία του. Η απορρόφηση (*absorption*) σχετίζεται με την συγκέντρωση κάποιου στην εργασία του όπου ο χρόνος περνά γρήγορα και εκείνος δυσκολεύεται να αποσπάσει τον εαυτό του από την εργασία (Schaufeli, *et. al.* 2002).

3.3. Από τι επηρεάζεται η Εργασιακή Δέσμευση

Η εργασιακή συμπεριφορά προκύπτει ως αποτέλεσμα της ψυχολογικής εμπειρίας από την εργασία και επηρεάζεται από προσωπικούς και οργανωτικούς παράγοντες (Kahn 1990). Η εργασιακή δέσμευση συγκεκριμένα, επηρεάζεται άμεσα από παράγοντες, όπως τα εργασιακά χαρακτηριστικά, τις πρακτικές και τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, την ηγεσία, αλλά και από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Macey, *et. al.* 2008):

Εργασιακά χαρακτηριστικά: Η ποικιλία δεξιοτήτων, η εργασιακή ταυτότητα, η σημασία της εργασίας, η αυτονομία, η ανατροφοδότηση της απόδοσης, η κοινωνική υποστήριξη από τους συναδέλφους, η υψηλής ποιότητας σχέση με τον προϊστάμενο και η

μετασηματιστική ηγεσία αποτελούν τους εργασιακούς πόρους (job resources) που επηρεάζουν σημαντικά τη δέσμευση των εργαζομένων (Hackman, *et. al.* 1980, Bakker, *et. al.* 2007, Saks, 2006, Christian, *et. al.* 2011). Οι εργαζόμενοι δεσμεύονται περισσότερο σε χώρους εργασίας που τους παρέχουν τους φυσικούς, συναισθηματικούς και ψυχολογικούς πόρους που είναι απαραίτητοι για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Οι εργασιακοί πόροι συσχετίζονται ισχυρότερα με τη δέσμευση από ό,τι οι εργασιακές απαιτήσεις (job demands), όπως οι φυσικές απαιτήσεις, οι συνθήκες εργασίας (κίνδυνοι για την υγεία, η θερμοκρασία, ο θόρυβος) και η πολυπλοκότητα της εργασίας που σχετίζονται σημαντικά αρνητικά με την δέσμευση (Christian, *et. al.* 2011, Halbesleben, 2010).

Η κατάλληλη επιλογή των υποψήφιων, η ένταξη και η κοινωνικοποίηση τους, η διαχείριση της απόδοσης και η εκπαίδευση τους, είναι μερικές από τις πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων (Albrecht, *et. al.* 2015). Επίσης το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζεται από τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και συνδέεται θετικά με τις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης (Alfes, *et. al.* 2013, Halbesleben, 2010).

Ο ρόλος του ηγέτη, είναι ένα επίσης κρίσιμο στοιχείο του εργασιακού πλαισίου και επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα βλέπουν την εργασία τους. Όταν οι ηγέτες έχουν σαφείς προσδοκίες, είναι δίκαιοι και αναγνωρίζουν την καλή απόδοση, τα αποτελέσματα στη δέσμευση των εργαζομένων είναι θετικά (Macey, *et. al.* 2008). Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι έχουν εμπιστοσύνη στους ηγέτες τους, είναι πιο πρόθυμοι να επενδύσουν τον εαυτό τους στη δουλειά τους, επειδή αισθάνονται ψυχολογικά ασφαλείς (Kahn, 1990). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες λειτουργούν επίσης ως πρότυπο, επηρεάζουν και παρακινούν τους εργαζόμενους διαμορφώνοντας έτσι μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα. Τέλος, σύμφωνα με αρκετές μελέτες, σημαντική καταδεικνύεται η συμβολή της μετασηματιστικής ηγεσίας στο να αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι δράσεις, πέρα από τους επίσημους ρόλους τους, αλλά και να συμβάλουν στην καλή λειτουργία της εταιρείας (Judge, *et. al.* 2004). Οι ηγέτες αυτού του είδους είναι σε θέση να επιφέρουν συναισθήματα πάθους και ταύτισης με τη δουλειά κάποιου (Bass, *et. al.* 1990, Macey, *et. al.* 2008).

Χαρακτηριστικά προσωπικότητας : Τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι πιθανό να επηρεάσουν τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν και επιδεικνύουν δέσμευση στην εργασία τους (Macey, *et. al.* 2008, Christian, *et. al.* 2011). Συγκεκριμένα, οι παράγοντες της προσωπικότητας που σχετίζονται με την ανθρώπινη δράση ή την ικανότητα κάποιου να ελέγχει τις σκέψεις και τα συναισθήματά του

προκειμένου να αλληλοεπιδρά ενεργά με το περιβάλλον του, σχετίζονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση (Bandura, 2001, Hirschfeld, *et. al.* 2008). Σε αυτά τα γνωρίσματα συμπεριλαμβάνονται η ευσυνειδησία, η εξωστρέφεια και η προνοητική προσωπικότητα, καθώς και η αυτό-αποτελεσματικότητα, η αισιοδοξία και η αυτοεκτίμηση (Xanthoroulou, *et. al.* 2007, Mäkikangas, *et. al.* 2013).

Η ευσυνειδησία συνδέεται επίσης θετικά με τη δέσμευση, επειδή τα ευσυνείδητα άτομα έχουν ισχυρό το αίσθημα ευθύνης και επομένως είναι πιο πιθανό να εμπλακούν πλήρως και στα καθήκοντά τους (Furnha, *et. al.* 2002). Οι εξωστρεφείς άνθρωποι εμφανίζουν θετικά συναισθήματα, υψηλή συχνότητα προσωπικών αλληλεπιδράσεων, βρίσκονται σε εγρήγορση και έχουν την τάση να είναι αισιόδοξοι (Costa, *et. al.* 1992). Επίσης, τα άτομα με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα, αισιοδοξία, και υψηλή συναισθηματική σταθερότητα, περιμένουν τα πράγματα να πάνε καλά, αποδέχονται τις αναποδιές και τις αποτυχίες ως κάτι φυσιολογικό και όχι ως ενδεικτικό της δικής τους έλλειψης αξίας (Mäkikangas, *et. al.* 2013). Οι εργαζόμενοι με προνοητική προσωπικότητα τείνουν να εντοπίζουν ευκαιρίες και να επιδεικνύουν πρωτοβουλία και επιμονή μέχρι να επιφέρουν ουσιαστική αλλαγή (Grant, 1995). Έτσι, η προνοητική προσωπικότητα πιθανότατα σχετίζεται με τη δέσμευση, επειδή τα άτομα που είναι ενεργοποιημένα στο εργασιακό τους περιβάλλον, είναι επίσης πιθανό να δεσμευτούν και στη δουλειά τους.

3.4. Επιπτώσεις της Εργασιακής Δέσμευσης

Η βασική αιτία πίσω από τη δημοτικότητα και το αυξημένο ενδιαφέρον που παρουσιάζεται από ακαδημαϊκούς και επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια για τη δέσμευση των εργαζομένων, είναι οι θετικές συνέπειες που έχει για τους οργανισμούς. Εκτιμάται δηλαδή ότι υπάρχει μια σύνδεση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων (Harter, *et. al.* 2002).

Στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η δέσμευση και η διακράτηση των ταλέντων, είναι βασικές προτεραιότητες για τους οργανισμούς (Keller, *et. al.* 2017). Οι σύγχρονοι οργανισμοί χρειάζονται εργαζόμενους που είναι ψυχολογικά συνδεδεμένοι με την εργασία τους. Οι εταιρείες για να έχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει όχι μόνο να προσλαμβάνουν τα κορυφαία talenta, αλλά να εμπνέουν και να επιτρέπουν στους εργαζόμενους τους, να εφαρμόζουν τις πλήρεις δυνατότητές τους στη δουλειά τους. Χρειάζονται υπαλλήλους που αισθάνονται ενεργητικοί και αφοσιωμένοι, που ασχολούνται δηλαδή, με τη δουλειά τους (Bakker, *et. al.* 2010) και που είναι πρόθυμοι και ικανοί να επενδύσουν πλήρως στους ρόλους τους, δεσμευμένοι σε πρότυπα

απόδοσης υψηλής ποιότητας. Επιπλέον, η δέσμευση των εργαζομένων έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει μια σειρά από στάσεις και συμπεριφορές, την απόδοση και τα οικονομικά αποτελέσματα (Christian, *et. al.* 2011, Halbesleben, 2010, Macey, *et. al.* 2009, Xanthoroulou, *et. al.* 2009).

Η ευημερία και η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζονται άμεσα από την εργασιακή δέσμευση (Soane, *et. al.* 2010). Αρκετές είναι οι μελέτες που έχουν συνδέσει την καλύτερη υγεία με την εργασιακή δέσμευση, καθώς οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι, είναι πιο διατεθειμένοι να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες τον ελεύθερο τους χρόνο που βοηθούν τη χαλάρωση και την ψυχολογική απομάκρυνση από την εργασία, συμπεριλαμβανομένων των αθλημάτων και της άσκησης, των κοινωνικών δραστηριοτήτων και των χόμπι (Sonnentag, *et. al.* 2012, Ten Brummelhuis, *et. al.* 2012).

Επιπλέον, έχει υποστηριχθεί ότι η δέσμευση και ειδικότερα η διάσταση του σφρίγγους, διευρύνει τις γνωστικές διαδικασίες των ατόμων, διεγείροντας αρκετές προνοητικές συμπεριφορές, όπως είναι οι αλλαγές που πραγματοποιούν οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιτευχθεί η απαραίτητη ισορροπία μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων και πόρων με τις προσωπικές τους ανάγκες (εργασιακή σμίλευση). Σημαντικά είναι τα ευρήματα και για τον βαθμό στον οποίο επηρεάζει τους εργαζόμενους να εκφράσουν ιδέες, προτάσεις και ανησυχίες (Parker, *et. al.* 2010, Morrison, 2014).

Σύμφωνα με τον Bakker και τους συνεργάτες του (2012), η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά και με την ενεργό μάθηση, ιδιαίτερα για τους εργαζόμενους με υψηλή ευσυνειδησία. Έτσι, οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι είναι πιο πρόθυμοι να μάθουν νέα πράγματα όταν είναι ταυτόχρονα καλά οργανωμένοι, προσεκτικοί και εργατικοί (Seppälä, *et. al.* 2012).

Η δέσμευση στην εργασία θεωρείται γενικά ως ένας μηχανισμός παρακίνησης που επηρεάζει τα αποτελέσματα της απόδοσης (Karatepe, *et. al.* 2014) και είναι ο αντίθετος πόλος της εξάντλησης (Schaufeli, *et. al.* 2007). Αποτελεί την ψυχολογική κατάσταση, με βάση την οποία οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα, σε σχέση με τους μη δεσμευμένους (Salanova, *et. al.* 2005, Bakker, 2009), γεγονός που οφείλεται στο ότι βιώνουν θετικά συναισθήματα, όπως ευτυχία, ενθουσιασμό και χαρά (Bakker, 2009). Σε αντίθεση με τους εργασιομανείς, οι δεσμευμένοι υπάλληλοι δεν εργάζονται σκληρά λόγω μιας ισχυρής και ακαταμάχητης εσωτερικής ανάγκης, αλλά επειδή γι' αυτούς η εργασία είναι διασκεδαστική (Gorgievski, *et. al.* 2010).

Επιπλέον, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι, έχουν την τάση να είναι αισιόδοξοι έχοντας την πεποίθηση ότι γενικά θα βιώσουν καλά αποτελέσματα στη ζωή και πιστεύουν ότι μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους συμμετέχοντας ενεργά σε ρόλους εντός της

επιχείρησης (αυτοεκτίμηση οργανωτικής βάσης) (Xanthopoulou, *et. al.* 2009). Τα θετικά συναισθήματα με τη σειρά τους, είναι ένα όχημα κοινωνικής σύνδεσης, καθιστώντας πιο πιθανό για έναν εργαζόμενο να προσεγγίσει άλλους ανθρώπους (Christian *et al.* 2011). Η εργασιακή δέσμευση έχει συσχετιστεί στενά τόσο με τη διακράτηση των εργαζομένων, όσο και με την προθυμία τους να εμπλακούν σε φιλο-κοινωνικές συμπεριφορές (Bhatnagar, 2012). Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι, επιδεικνύουν συμπεριφορές που βοηθούν το κοινωνικό πλαίσιο του οργανισμού (φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά), επειδή εκτελώντας τα καθήκοντά τους αποτελεσματικά, απελευθερώνουν πόρους που τους επιτρέπουν να αναλαμβάνουν επιπλέον δραστηριότητες, οι οποίες δεν αποτελούν μέρος της περιγραφής των καθηκόντων τους (Bakker, *et. al.* 2004, Christian, *et. al.* 2011). Αντίθετα, έχει βρεθεί ότι οι μη δεσμευμένοι εργαζόμενοι, επηρεάζουν αρνητικά τη συνολική εργασιακή δέσμευση και τους συναδέλφους τους, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να χάνουν πολλά χρήματα (Loehr, *et. al.* 2003).

Επίσης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, θετική είναι η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση, την ικανοποίηση και την πιστότητα των πελατών, την καινοτομία, την αυξημένη κερδοφορία και την παραγωγικότητα καθώς και τα μειωμένα εργατικά ατυχήματα (Harter, *et. al.* 2002, Salanova, *et. al.* 2005). Σημαντικό είναι το εύρημα, από μελέτες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια, ότι η εργασιακή δέσμευση μειώνεται παγκοσμίως, το φαινόμενο αυτό αποτελεί «παγκόσμια επιδημία» και έχει μεγάλο κόστος για τις επιχειρήσεις (Fleming, *et. al.* 2004, Gebauer, *et. al.* 2008).

Λαμβάνοντας υπόψη, ότι οι εταιρείες προσπαθούν να μειώσουν το κόστος και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα, τα ζητήματα της διαχείρισης που αφορούν τη δέσμευση, τη διακράτηση εργαζομένων και τη φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά, έχουν βρεθεί στο επίκεντρο της προσοχής των Διοικήσεων, ως πιθανές πηγές αξίας για τους οργανισμούς (Bersin, 2014, Hausknecht, *et. al.* 2013).

4. Νοηματοδότηση της Εργασίας (work meaningfulness)

Η αναζήτηση σκοπού και νοήματος, είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της ανθρώπινης ύπαρξης, που συμβάλλει στην ψυχολογική υγεία και ευεξία (Steger, *et. al.* 2009). Στη σύγχρονη εποχή, δεδομένου ότι η εργασία, αναδεικνύεται σε έναν όλο και πιο σημαντικό τομέα της ζωής (Raparport, *et. al.* 1998), οι εργαζόμενοι αντλούν νόημα μέσω αυτής και αναμένουν ότι θα εκπληρώσουν ένα όλο και μεγαλύτερο σύνολο ψυχολογικών,

κοινωνικών και οικονομικών αναγκών (Baumeister, 1991, Steger, *et. al.* 2009). Το γεγονός ότι το αίσθημα της νοηματοδότησης της εργασίας, παρουσιάζει ωφέλειες για τους εργαζόμενους αλλά και τις επιχειρήσεις, έχει προσανατολίσει το ενδιαφέρον των εταιρειών και των ερευνητών, στη μελέτη του τι δίνει νόημα στην εργασία.

4.1. Ορισμός

Το νόημα που βιώνει κάποιος στην εργασία του, πριν αρχίσει να προσελκύει την αυξημένη ερευνητική προσοχή, που υπάρχει τα τελευταία χρόνια γύρω από τη μελέτη της έννοιας ως μια αυτούσια σημαντική ψυχολογική κατάσταση, (Pratt, *et. al.* 2003, Rosso, *et. al.* 2010) είχε συνδεθεί και περιγράφει μέσα από άλλες έννοιες της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Έχει αναφερθεί ως βασική ψυχολογική συνθήκη για την εργασιακή δέσμευση (Kahn, 1990), ως βασικό γνωστικό στοιχείο της ενδυνάμωσης (Thomas, *et. al.* 1990), ως κίνητρο για τη δημιουργία ταυτότητας (Pratt, 2000), και ως βασική ψυχολογική κατάσταση στη θεωρία του σχεδιασμού της εργασίας (Hackman, *et. al.* 1980).

Ωστόσο, στη βιβλιογραφία υπάρχει μια εννοιολογική ασάφεια ως προς την ακριβή σημασία της έννοιας της νοηματοδότησης της εργασίας και του συναφούς όρου για το νόημα της εργασίας (Rosso, *et. al.* 2010, Lepisto *et. al.* 2017), γεγονός που δημιουργεί σύγχυση, αλλά και προβλήματα στη θεωρητική προσέγγιση, στην εμπειρική εφαρμογή και στη σύγκριση των αποτελεσμάτων σχετικών μελετών.

Η αναζήτηση των ανθρώπων για νόημα μπορεί να περιγραφεί από τρεις ερωτήσεις: «Πού ανήκω;» «Πώς συνδέομαι και σχετίζομαι με τους άλλους;» και «Ποια είναι η συνεισφορά μου στους άλλους;» (Cartwright, *et. al.* 2006). Η εύρεση νοήματος αφορά τη σύνδεση και τα νοήματα είναι οι αναμενόμενες σχέσεις και οι συνειρμοί που προκύπτουν, από το πώς βλέπουν τα ανθρώπινα όντα τον κόσμο τους. Με άλλα λόγια, τα νοήματα κατασκευάζονται (Baumeister, *et. al.* 2002) και υπό μια έννοια επιβάλλονται και γι' αυτό οι τρόποι που οι άνθρωποι βλέπουν και κατανοούν τον κόσμο, καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τα νοηματικά πλαίσια, που έχουν αποκτήσει βάσει κοινωνικών και πολιτισμικών επιρροών.

Ενώ το νόημα, είναι το αποτέλεσμα του να κατανόει κάποιος τι σημαίνει κάτι, η νοηματοδότηση αναφέρεται στο βαθμό της σημασίας που αποδίδει κάποιος σε κάτι (Pratt, *et. al.* 2003, Rosso, *et. al.* 2010). Αντίστοιχα, η νοηματοδότηση της εργασίας, έχει οριστεί ως η αξία του εργασιακού στόχου ή σκοπού, που κρίνεται σε σχέση με τα ιδανικά ή τα πρότυπα ενός ατόμου (May, 2004). Με άλλα λόγια, το νόημα είναι μια περιγραφή

του πώς καταλαβαίνει κανείς τι σημαίνει εργασία, ενώ η νοηματοδότηση είναι ένας συγκεκριμένος τύπος αξιολόγησης ή εμπειρίας (Martela, *et. al.* 2016). Η εμπειρία της αίσθησης νοηματοδότησης, είναι τόσο μια γνωστική, όσο και συναισθηματική αξιολόγηση σχετικά με την παρουσία σκοπού και αξίας στη ζωή κάποιου ή στη δουλειά του, που έχει κατασκευαστεί τόσο κοινωνικά όσο και ατομικά (Wong, 1998, Park, 2010). Η νοηματοδότηση για τους ανθρώπους είναι αυτό που τους καθοδηγεί, τους κατευθύνει και δίνει αξία στις προσπάθειές τους (Frankl, 2006/1946).

Σύμφωνα με τον Kahn (1990) οι άνθρωποι βίωσαν τη νοηματοδότηση όταν ένιωθαν άξιοι, χρήσιμοι και πολύτιμοι, σαν να έκαναν τη διαφορά και να μην θεωρούνταν δεδομένοι. Για άλλους ερευνητές, η νοηματοδότηση σχετίζεται με την επιδίωξη ενός στόχου, πιο σημαντικού από τα χρήματα (Sparks, *et. al.* 2001). Επίσης, έχει συνδεθεί με αξίες και την ενασχόληση σε μια «άξια και ηθική δουλειά» και μια δουλειά όπου η ανθρωπιά ενός εργαζόμενου, αντιμετωπίζεται ως σκοπός και όχι απλώς ως μέσο (Bowie, 1998, Ciulla, 2000).

4.2. Παράγοντες – Διαστάσεις

Οι Martela και Pessi (2018) σε μια προσπάθεια συμβολής στην ασάφεια που επικρατεί στη μελέτη της έννοιας για το νόημα της εργασίας, αναγνώρισαν τρεις θεμελιώδεις διαστάσεις της ουσιαστικής εργασίας. Ως κύρια διάσταση, αναδείχτηκε η σημασία με την ευρεία έννοια, που αφορά τη συνολική αξιολόγηση της εργασίας σε σχέση με το εάν είναι εγγενώς πολύτιμη και αξίζει να γίνει. Επιπλέον, υποστηρίξαν ότι υπάρχουν δύο βασικές υπο-διαστάσεις αυτής της εργασιακής σημασίας: (α) Ο ευρύτερος σκοπός μέσα από την εργασία, που εξυπηρετεί κάποιους μεγαλύτερους κοινωνικούς στόχους (η εγγενής αξία της εργασίας πέρα από το εν λόγω άτομο) και (β) η αυτοπραγμάτωση ως αίσθηση αυτονομίας, αυθεντικότητας και αυτοέκφρασης στην εργασία (η εγγενής αξία της εργασίας για το εν λόγω άτομο).

Σημασία (Significance) : Η διάσταση αυτή συνδέεται άμεσα με την έρευνα για το νόημα της ζωής, όπου η σημασία έχει αναγνωριστεί ως ένας από τους κύριους τρόπους κατανόησης της νοηματοδότησης, και ορίζεται ως «η αίσθηση της εγγενούς αξίας της ζωής και του να υπάρχει μια ζωή που αξίζει να ζεις» (Martela, *et. al.* 2016). Αντίστοιχα, όταν εφαρμόζεται στην εργασία, η σημασία αφορά την αίσθηση της εγγενούς αξίας της εργασίας και την ύπαρξη ενός έργου που αξίζει να γίνει. Σε πολλούς ορισμούς της ουσιαστικής εργασίας, ενσωματώνεται η συνολική αίσθηση της εγγενούς αξίας και της χρήσιμης εργασίας (Lepisto, *et. al.* 2017).

Ευρύτερος σκοπός (Broader): Η διάσταση του ευρύτερου σκοπού συνδέεται με την ιδέα, ότι το έργο κάποιου πρέπει να συνεισφέρει σε ένα «μεγαλύτερο καλό», πέρα από τα οφέλη του ατόμου. Η εργασία θα πρέπει με κάποιο τρόπο να συμβάλλει στην υπέρβαση του εαυτού και μέσω αυτής, ο άνθρωπος να είναι μέρος ή να υπηρετεί κάτι ευρύτερο από τις ατομικές του αξίες. Επίσης ο σκοπός της εργασίας πρέπει να είναι κάτι μεγαλύτερο από τα απτά αποτελέσματα ή πιο σημαντικό από το να βιοπορίζεται κάποιος, κερδίζοντας απλά χρήματα (Sparks, *et. al.* 2001, Arnold, *et. al.* 2007). Ο σκοπός δηλαδή, όπως χρησιμοποιείται σε σχέση με την ουσιαστική εργασία, δεν αναφέρεται στον απλό σκοπό ως αίσθηση κατεύθυνσης στη ζωή, αλλά σε «ανώτερο» ή «μεγαλύτερο» σκοπό, όπου η κατεύθυνση αφορά σε κάτι μεγαλύτερο από τα ατομικά οφέλη. Πιο συγκεκριμένα, το να έχει κανείς μια εργασία με σκοπό σημαίνει ότι πιστεύει ότι είναι σε θέση μέσω της εργασίας του να έχει θετικό αντίκτυπο στον ευρύτερο κόσμο (Martela, *et. al.* 2016a). Αυτός ο θετικός αντίκτυπος μπορεί να αφορά μεγάλους στόχους όπως η διάσωση του περιβάλλοντος, η καταπολέμηση ασθενειών, ή η επιβολή πολιτικών αλλαγών, αλλά μπορεί επίσης να είναι και μια καθημερινή θετική συμβολή, όπως η βοήθεια και η ικανοποίηση των πελατών του (Martela, *et. al.* 2018).

Αυτοπραγμάτωση (Self-realization): Η διάσταση της αυτοπραγμάτωσης, έχει να κάνει με τη σύνδεση με τον εαυτό, την αυθεντικότητα και το κατά πόσο μπορεί κάποιος να εκφραστεί μέσα από τη δουλειά του. Η αυτοπραγμάτωση, το να είναι κανείς αληθινός στον εαυτό του, θεωρείται στην πραγματικότητα συχνά ως ένας από τους υψηλότερους στόχους ενός ατόμου στον μεταμοντερνισμό (Taylor, 1991), και κατά συνέπεια, τα διάφορα πλαίσια ζωής, συμπεριλαμβανομένης και της εργασίας, αξιολογούνται με βάση τον βαθμό στον οποίο προσφέρουν δυνατότητες για τέτοια αυθεντικότητα και αυτοπραγμάτωση. Η αίσθηση της αυτονομίας και της αυτοπραγμάτωσης ως βασικού παράγοντα της νοηματοδότησης της εργασίας, έχει τονιστεί ιδιαίτερα από ερευνητές που εξετάζουν την ουσιαστική εργασία από μια ηθική προοπτική. Σύμφωνα με τον Yeoman (2014) η ουσιαστική εργασία αποτελεί μια βασική ανθρώπινη ανάγκη μέσα από την οποία μπορούν να βιωθούν οι θεμελιώδεις αξίες της αυτονομίας, της ελευθερίας και της αξιοπρέπειας. Η εκπλήρωση των αναγκών, των κινήτρων και των επιθυμιών που σχετίζονται με την αυτοπραγμάτωση, αντιπαραβάλλεται από την αίσθηση αποξένωσης που προκύπτει όταν οι στενές και περιοριστικές συνθήκες εργασίας, οδηγούν σε μια αίσθηση αποσύνδεσης μεταξύ του εαυτού και των πράξεων του (Lepisto, *et. al.* 2017).

Παρόλο που ένα κοινό νόημα που μπορεί να έχει η εργασία για τους ανθρώπους, είναι οι οικονομικές απολαβές, το κοινό σημείο στην ερώτηση για το τι νοηματοδοτεί την εργασία, είναι ότι πρέπει να υπάρχει κάτι βαθύτερο. Επομένως, η εργασία ως απλό μέσο

επιβίωσης και βιοπορισμού, δεν αρκεί για να έχει νόημα (Sparks, *et. al.* 2001). Η σημασία της εργασίας αφορά εκείνα τα κίνητρα και τις αξίες, που υπερβαίνουν την απλή επιβίωση. Δεδομένου ότι ο βαθμός που γίνεται αντιληπτή ή αισθητή η σημασία για κάτι μπορεί να διαφέρει πολύ, μια μεμονωμένη εργασιακή εμπειρία μπορεί να βιωθεί ως εξαιρετικά σημαντική από ένα άτομο και όχι πολύ σημαντική από ένα άλλο. Ωστόσο, η έννοια της νοηματοδότησης έχει θετικό πρόσημο στη βιβλιογραφία. Ως εκ τούτου, η «με νόημα εργασία» είναι η εργασία που βιώνεται ως ιδιαίτερα σημαντική και πιο θετική (Rosso, *et. al.* 2010).

4.3. Από τί επηρεάζεται η νοηματοδότηση της εργασίας

Η αντίληψη για το νόημα και τη σημασία της εργασίας επηρεάζονται από ένα εύρος παραγόντων, που κυμαίνονται από τις ατομικές στάσεις και πεποιθήσεις, έως τις οργανωτικές αξίες και τις πνευματικές συνδέσεις (Rosso, *et. al.* 2010). Στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, εντοπίζονται τέσσερις κύριες πηγές νοήματος στην εργασία: ο εαυτός, τα άλλα πρόσωπα, το εργασιακό πλαίσιο και η πνευματική ζωή.

Ο εαυτός (the self): Ο εαυτός βάσει της ψυχολογικής θεώρησης, είναι πρωταρχικός και καθοριστικός παράγοντας για πολλές συμπεριφορές, στάσεις και πεποιθήσεις (Bandura, 1989, Maslow, 1968, Rogers, 1961), γεγονός που οδήγησε στην ανάπτυξη της μελέτης γύρω από το πώς οι αξίες, τα κίνητρα και οι πεποιθήσεις των ατόμων, επηρεάζουν τις αντιλήψεις τους για το νόημα της εργασίας. Η έννοια του εαυτού στην έρευνα για τη νοηματοδότηση της εργασίας αφορά «το σύνολο των σκέψεων και των συναισθημάτων ενός ανθρώπου που έχουν αναφορά στον εαυτό του» (Rosenberg, 1979, σελ. 7). Οι αξίες, τα κίνητρα και οι πεποιθήσεις για την εργασία, είναι τρεις βασικοί παράγοντες, που τροφοδοτούν την έννοια του εαυτού ως πηγή της νοηματοδότησης της εργασίας (Rosso, *et. al.* 2010):

- **Οι αξίες** είναι τα «προϊόντα πολιτιστικών, θεσμικών και προσωπικών δυνάμεων που δρουν στο άτομο που με τη σειρά τους έχουν τις δικές τους συνέπειες» (Brief, *et. al.* 1990b). Οι εργασιακές αξίες, ειδικότερα, έχουν οριστεί ως η τελική κατάσταση που οι άνθρωποι επιθυμούν και αισθάνονται ότι πρέπει να είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν μέσω της εργασίας (Nord, *et. al.* 1990) και διαφέρουν μεταξύ των ατόμων ανάλογα με την επιρροή των κοινωνικών κανόνων, τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις και τις εργασιακές εμπειρίες (Locke, *et. al.* 1990).

- **Τα εσωτερικά κίνητρα εργασίας** είναι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο βιώνει θετικά εσωτερικά συναισθήματα όταν αποδίδει αποτελεσματικά στην εργασία του (Oldham, 1976). Σύμφωνα με το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας, όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν την εργασία τους ως ουσιαστική (δηλαδή σημαντική, με προκλήσεις και ολοκληρωμένη), η πιθανότητα να υπάρχουν εσωτερικά κίνητρα, βελτιώνεται σημαντικά και αυτό επειδή αισθάνονται ότι η δουλειά τους έχει σημασία (Hackman, *et. al.* 1976, 1980).
- **Οι πεπειθήσεις για το ρόλο της εργασίας** συνδέονται με το πόσο κεντρική θέση κατέχει στη ζωή κάποιου η εργασία, τον εργασιακό προσανατολισμό που έχει αλλά και τις κλήσεις. Η έννοια της εμπλοκής στην εργασία συνδέεται με τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν, ότι η δουλειά τους βρίσκεται στο κέντρο της ζωής τους. Η αντίληψη σχετικά με το πόσο κεντρική είναι η εργασία για ένα άτομο σε σύγκριση με άλλους τομείς της ζωής του (π.χ. οικογένεια, αναψυχή, θρησκεία, συμμετοχή στην κοινότητα) αλλά και το πόσο εμπλέκεται σε αυτήν, αντικατοπτρίζει την αντιστοιχία μεταξύ των αναγκών και των αντιλήψεων κάποιου, σχετικά με το εάν η εργασία μπορεί να καλύψει αυτές τις ανάγκες (Kanungo, 1982). Ο εργασιακός προσανατολισμός είναι μια έννοια ευρύτερη από την εμπλοκή ή την κεντρική θέση που κατέχει η εργασία, λαμβάνοντας υπόψη ότι αφορά τις πεπειθήσεις των ανθρώπων για τη δραστηριότητα της εργασίας γενικά και δεν περιορίζεται στις πεπειθήσεις για την τρέχουσα εργασία κάποιου. Πολύ σημαντική πτυχή στο πεδίο του εργασιακού προσανατολισμού, θεωρείται «η κλήση» (calling) όπου με την κοσμική προσέγγιση, έχει οριστεί ως το νόημα που προκύπτει από δραστηριότητες που είναι κοινωνικά και προσωπικά σημαντικές (Wrzesniewski, *et. al.* 2009) και έχει αναγνωριστεί από ορισμένους μελετητές ως η υψηλότερη μορφή υποκειμενικής επιτυχίας σταδιοδρομίας (Hall, *et. al.* 2005).

Η σχέση με τα άλλα πρόσωπα (others): Οι αλληλεπιδράσεις με άλλα άτομα ή ομάδες, τόσο εντός όσο και εκτός του χώρου εργασίας, επηρεάζουν το νόημα της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των συναδέλφων, της ηγεσίας, των διαφόρων ομάδων και κοινοτήτων, αλλά και της οικογένειας. (Kahn, 1990, 2007, Pratt, *et. al.* 2003, Wrzesniewski, *et. al.* 2003). Πιο συγκεκριμένα:

- **Οι στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους**, μπορεί να έχουν θετικό αντίκτυπο στις αντιλήψεις περί νοηματοδότησης, εάν παρέχουν ευκαιρίες στους εργαζόμενους να εκφράσουν και να ενισχύσουν πολύτιμες ταυτότητες στην εργασία (Kahn, 2007). Οι εργαζόμενοι αντλούν στοιχεία για το νόημα και την

αξία της εργασίας τους και από άλλα άτομα στο χώρο εργασίας (μέσω παρατηρήσεων, συνομιλιών, κ.λπ.) (Wrzesniewski, *et. al.* 2003) με αποτέλεσμα, το πώς αντιλαμβάνονται τη δουλειά και τους ρόλους της εργασίας τους οι συνάδελφοι τους, να έχει αντίκτυπο στο νόημα της εργασίας που βιώνουν.

- **Οι ηγέτες** με τον τρόπο που επικοινωνούν και ανταποκρίνονται σε διάφορα εργασιακά γεγονότα και περιστάσεις έχουν σημαντική επιρροή στα νοήματα που δίνουν οι άνθρωποι στη δουλειά τους (Podolny, *et. al.* 2005). Μέσα από τα διάφορα στυλ ηγεσίας, μπορεί να αποδοθεί νόημα στην εργασία, προτρέποντας τους εργαζόμενους να υπερβούν τις προσωπικές τους ανάγκες και στόχους προς όφελος εκείνων που συνδέονται με μια ευρύτερη αποστολή ή σκοπό.
- **Οι εργαζόμενοι είναι μέλη πολλών ομάδων και κοινοτήτων**, συμπεριλαμβανομένων ομάδων εργασίας, τμημάτων, επαγγελματικών δικτύων και διαφόρων κοινωνικών κατηγοριών. Η αίσθηση της ταύτισης με τις ομάδες στις οποίες οι εργαζόμενοι αποτελούν μέρος, επηρεάζουν σημαντικά τα επίπεδα νοηματοδότησης που αντιλαμβάνονται στο έργο τους (Ashforth, *et. al.* 1995, 1999, Bechky, 2003, Pratt, Ashforth, 2003, Wrzesniewski, *et. al.* 2003). Εντοπίζοντας ψυχολογικά τον εαυτό τους σε ομάδες μέσα στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, τα άτομα μειώνουν την αβεβαιότητα, καθιερώνοντας σαφέστερες αντιλήψεις για τον εαυτό τους (Hogg, 1992).
- **Οι σχέσεις εκτός πεδίου εργασίας**, όπως η οικογένεια επηρεάζουν επίσης την νοηματοδότηση της εργασίας. Οι απαιτήσεις που εγείρονται από την οικογένεια για περισσότερο χρόνο, ενέργεια και οικονομικούς πόρους, μπορούν να επηρεάσουν και να ασκήσουν πιέσεις στη δουλειά κάποιου. Για παράδειγμα όταν προβάλλονται κυρίως οικονομικές απαιτήσεις από την οικογένεια, είναι πιθανό η εργασία να αποκτήσει περισσότερο οικονομικό νόημα (Brief, *et. al.* 1989, Brief, *et. al.* 1995). Η οικογένεια μπορεί επίσης να ενισχύσει τη θετική έννοια της εργασίας προσφέροντας ένα υποστηρικτικό και χαλαρωτικό περιβάλλον, εκφράζοντας θαυμασμό, σεβασμό και αγάπη και παρέχοντας βοήθεια όπως χρήματα, χρόνο, εργασία ή πληροφορίες (Brief, *et. al.* 1990d).

Το εργασιακό πλαίσιο (work context): Ένας πολύ σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της νοηματοδότησης της εργασίας είναι το ίδιο το εργασιακό πλαίσιο εντός του οποίου διεξάγεται η εργασία. Όλες οι αντιλήψεις σχετικά με το νόημα της εργασίας διαμορφώνονται κατά κανόνα στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου εργασιακού περιβάλλοντος και επηρεάζονται κυρίως από το σχεδιασμό των εργασιακών καθηκόντων, την οργανωτική αποστολή, τις οικονομικές συνθήκες, τους μη εργασιακούς

τομείς και τον πολιτισμό της χώρας στον οποίο διεξάγεται η εργασία (Rosso, *et. al.* 2010).

Πιο συγκεκριμένα:

- **Ο σχεδιασμός εργασίας** συνδέεται στενά με το νόημα στην εργασία. Εφαρμόζοντας το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham (1975) αρκετοί μελετητές διαπίστωσαν, ότι η ποικιλία δεξιοτήτων, η σημασία της εργασίας και η ταυτότητα της εργασίας, συσχετίστηκαν θετικά με την ουσιαστική εργασία (Schnell, *et. al.* 2013). Η προσαρμογή του ρόλου εργασίας ή η προσαρμογή της αντίληψης του εαυτού, δηλαδή η αντίληψη μιας καλής αντιστοιχίας μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και της αυτοαντίληψης, των δεξιοτήτων ή των προτιμήσεων κάποιου, βρέθηκε ότι είναι επίσης σχετική για την ουσιαστική εργασία (May, *et. al.* 2004). Σύμφωνα με τον Kahn (1990), είναι υπαρκτή η συσχέτιση μεταξύ μιας σειράς χαρακτηριστικών καθηκόντων και ρόλων και ουσιαστικής εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργικής, αυτόνομης εργασίας με προκλήσεις, που προσδίδει status και επιρροή στον κάτοχο του ρόλου. Επίσης η σαφήνεια της εργασίας και η πρόσβαση σε πόρους συσχετίζεται θετικά με την ουσιαστική εργασία (Johns, *et. al.* 1992).
- **Η αποστολή των οργανισμών** παίζει σημαντικό ρόλο στο βαθμό που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη συμφωνία μεταξύ των βασικών τους αξιών και ιδεολογιών με αυτές των οργανισμών τους (Besharou, 2008, Pratt, 2000), καθώς οι οργανισμοί είναι μια σημαντική πηγή νοήματος και νοηματοδότησης της εργασίας (Brief, *et. al.* 2005, Klein, *et. al.* 1986, Pfeffer, 2006, Podolny, *et. al.* 2005).
- **Οι οικονομικές συνθήκες** και η σημασία των οικονομικών κινήτρων των ατόμων επηρεάζουν την νοηματοδότηση της εργασίας (Brief, *et. al.* 2006). Οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερες οικονομικές ανάγκες εστιάζουν περισσότερο στην οικονομική αξία της εργασίας από ό,τι άλλοι εργαζόμενοι, γιατί δεν έχουν την πολυτέλεια να μην το κάνουν και τείνουν να δίνουν έμφαση στις χρηματικές ανταμοιβές και να υποβαθμίζουν την αυτοεκπλήρωση τους ή την κοινωνική θέση (Brief, *et. al.* 1995).
- **Οι εμπειρίες σε μη εργασιακούς τομείς** παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην έννοια της εργασίας (Champroux, 1981, Kabanoff, 1980, Thompson, *et. al.* 2001). Οι έννοιες που δίνουν οι άνθρωποι στην εργασία, επηρεάζονται από την ικανότητά τους, να εκτελούν τη δουλειά τους σε συμφωνία με τις αξίες τους (Brief, *et. al.* 1990). Ο D'Abate (2005) διαπίστωσε, ότι τα άτομα που βρίσκουν

μεγαλύτερη σημασία εκτός του χώρου εργασίας (π.χ. σε δραστηριότητες αναψυχής), ενσωματώνουν συχνότερα δραστηριότητες που σχετίζονται με τομείς εκτός εργασίας (π.χ. χόμπι, κοινωνική δραστηριότητα, ψυχαγωγία) στις εργάσιμες ημέρες τους. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι προσπαθούν να κάνουν τη δουλειά τους πιο ουσιαστική κάνοντας την να μοιάζει λιγότερο σαν «δουλειά» και περισσότερο σαν «παιχνίδι».

Η πνευματικότητα: Η ρόλος της πνευματικής ζωής και η συσχέτιση της με την εργασία, είναι επίσης ένας παράγοντας που έχει μελετηθεί από αρκετούς ερευνητές. Οι πνευματικοί εργαζόμενοι, αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους διαφορετικά από τους μη πνευματικούς εργαζόμενους, βλέποντας τις εργασιακές τους συμπεριφορές με πνευματικούς όρους φροντίδας, εξυπηρέτησης και υπέρβασης (Curlin, *et. al.* 2007). Η αίσθηση του σκοπού, του ανήκειν, της ελπίδας και της κοινότητας, που προέρχεται από την πνευματικότητα και τη θρησκευτικότητα, είναι οι παράγοντες πάνω στους οποίους βασίζεται η επίδρασή τους στην ευτυχία και την ευημερία (Myers, *et. al.* 1995). Οι διαδικασίες αυτές σχετίζονται επίσης και με την εμπειρία της ουσιαστικής εργασίας. Έτσι, όταν η εργασία έχει πνευματικό νόημα ή συνδέει τους ανθρώπους με τις θρησκευτικές κοινότητες, είναι πιθανό να βιωθεί ως πιο ουσιαστική. Παρόλο που πολλοί ερευνητές ερμηνεύουν την κλήση κοσμικά, πολλοί εργαζόμενοι βιώνουν την κλήση ως αίσθηση καθήκοντος ή κατεύθυνσης από τον Θεό, παρά ως προσωπική επιδίωξη (Bunderson, *et. al.* 2009, Steger, *et. al.* 2010).

Τέλος, ανάμεσα στους παράγοντες που επηρεάζουν τη νοηματοδότηση της εργασίας, έχουν αναφερθεί τα πολιτισμικά στοιχεία, δηλαδή οι κοινωνικές και πολιτισμικές δυνάμεις. Ωστόσο, από έρευνες που έγιναν σε διαφορετικούς πολιτισμούς, φάνηκε ότι η νοηματοδότηση της εργασίας είχε περισσότερά κοινά, παρά διαφορετικά χαρακτηριστικά ανάμεσα στους πολιτισμούς (England, *et. al.* 1990). Οι συμμετέχοντες στις σχετικές έρευνες, ανεξάρτητα από την εθνική κουλτούρα, αξιολογήσαν τα υψηλά επίπεδα κεντρικότητας της εργασίας, την προσωπική ελευθερία στην εργασία, την αυτοέκφραση, την ποικιλία, την ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική εργασία, και την προσωπική ευθυγράμμιση με τις απαιτήσεις της δουλειάς, αλλά και το οικονομικό κίνητρο, ως βασικούς παράγοντες για το νόημα της (Snir, *et. al.* 2006).

4.4. Επιπτώσεις της νοηματοδότησης της εργασίας

Αρκετοί ερευνητές από το πεδίο της πολιτικής θεωρίας και της φιλοσοφίας έχουν υποστηρίξει ότι οι οργανισμοί και οι υπεύθυνοι χάραξης της εθνικής πολιτικής, έχουν

ηθική ευθύνη να εξασφαλίσουν την ευρεία διαθεσιμότητα ουσιαστικής εργασίας, που παρέχει τα αγαθά της αυτονομίας, της αξιοπρέπειας και της ελευθερίας (Bowie, 1998, Michaelson, 2005, Wolf, 2010). Ωστόσο, το αυξημένο ενδιαφέρον που παρουσιάζεται τα τελευταία χρόνια, έγκειται στο γεγονός ότι η βιωμένη ως ουσιαστική εργασία, εκτός από το ότι είναι πολύτιμη για τους ίδιους τους εργαζόμενους, μπορεί να προσφέρει αξία και στις εταιρείες.

Η νοηματοδότηση της εργασίας, επιδρά θετικά στα κίνητρα, τη δέσμευση και τη συνολική ευημερία που σχετίζονται με την εργασία (Rosso, *et. al.* 2010, Lepisto, *et. al.* 2017). Η ουσιαστική εργασία, λειτουργεί ως μια κινητήρια δύναμη που ωθεί τους ανθρώπους σε συμπεριφορές που τους κατευθύνουν προς τους στόχους τους, με αποτέλεσμα να οδηγεί σε θετικές συναισθηματικές καταστάσεις που σχετίζονται με την εργασιακή δέσμευση (Chalofsky, 2003, Hackman, *et. al.* 1976). Η εργασιακή δέσμευση με τη σειρά της, είναι μια συναισθηματική κατάσταση όπου οι άνθρωποι ενεργοποιούνται και απορροφούνται από την εργασία τους (Czarnowsky, 2008, Maslach, *et. al.* 2001). Η ουσιαστική εργασία μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μια βαθιά αίσθηση αφοσίωσης - μια συναισθηματική προσκόλληση που έχουν οι εργαζόμενοι με τους οργανισμούς ή την σταδιοδρομία τους (Blau, 1985). Μέσα από τη νοηματοδότηση μπορεί να δημιουργηθεί μια αίσθηση αφοσίωσης η οποία βοηθά τους εργαζόμενους να βλέπουν τους οργανισμούς τους, ως ένα σημαντικό όχημα, για την επίτευξη των στόχων που συνάδουν με τις αξίες τους (Kahn, 1990). Η ικανοποίηση από την εργασία, δηλαδή η συνολική αξιολόγηση του βαθμού που είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι με τις δουλειές τους (Allan, *et. al.* 2018), είναι ακόμα ένα αποτέλεσμα που απορρέει από τη νοηματοδότηση της εργασίας.

Η ουσιαστική εργασία, πέρα από τα αποτελέσματα της εργασιακής δέσμευσης, της αφοσίωσης και της ικανοποίησης από την εργασία, συσχετίζεται σε μικρότερο βαθμό και με άλλες μεταβλητές, όπως η εργασιακή επίδοση (Harris, *et. al.* 2007), οι συμπεριφορές οργανωσιακής ιθαγένειας (Lam, *et. al.* 2016, Steger, *et. al.* 2012), και οι προθέσεις αποχώρησης (Arnoux-Nicolas, *et. al.* 2016a, Clausen, *et. al.* 2010).

Γενικά οι πεποιθήσεις σχετικά με την αξία της εργασίας κάποιου (νοηματοδότηση) μπορεί να οδηγήσουν σε θετική αλλαγή στάσης (εργασιακή δέσμευση, αφοσίωση και ικανοποίηση από την εργασία), η οποία μπορεί στη συνέχεια να οδηγήσει σε αλλαγή συμπεριφοράς (εργασιακή απόδοση, οργανωσιακή ιθαγένεια και προθέσεις αποχώρησης) (Ajzen, *et. al.* 2000).

Η ουσιαστική εργασία επηρεάζει και την ευημερία εκτός του χώρου εργασίας, συμπεριλαμβανομένων μεταβλητών όπως η ικανοποίηση από τη ζωή, το αρνητικό συναίσθημα και η γενική υγεία (Allan, *et. al.* 2015, Steger, *et. al.* 2012). Η ικανοποίηση

από τη ζωή αναφέρεται σε μια συνολική, γνωστική κρίση για την ικανοποίηση ενός ατόμου με την τρέχουσα ζωή του (Diener, *et. al.* 1985) και το αρνητικό συναίσθημα αναφέρεται σε μια συλλογή αποστροφικών συναισθηματικών καταστάσεων, συμπεριλαμβανομένης της εχθρότητας, του στρες, του άγχους και της κατάθλιψης (Allan, *et. al.* 2016a, Steger, *et. al.* 2012). Η γενική υγεία αναφέρεται στη συνολική φυσική καλή λειτουργία κάποιου (Arnold, *et. al.* 2015).

Τέλος, η ουσιαστική εργασία μπορεί να συμβάλει στην ευρύτερη αντίληψη για το νόημα της ζωής, καθώς σε διάφορες μελέτες που έχουν ζητήσει από τους συμμετέχοντες να ονομάσουν τις πηγές του δίνουν νόημα στη ζωή τους, ανάμεσα στις κοινές απαντήσεις, όπως σχέσεις, θρησκεία, προσφορά, βρίσκεται και η εργασία (Baum, *et. al.* 1990, Emmons, 2005, Fegg *et. al.* 2007).

5. Εταιρική Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης, Εργασιακή Δέσμευση και Νοηματοδότηση της Εργασίας

Οι αλλαγές που συντελούνται στο πεδίο της εργασίας τις τελευταίες δεκαετίες είναι εκτεταμένες. Οι ίδιες οι επιχειρήσεις, βρίσκονται υπό πίεση από την παγκοσμιοποίηση, τις προκλήσεις της κλιματικής αλλαγής, τις νέες τεχνολογίες και τους νέους τρόπους οργάνωσης που δημιουργούν δυναμικά και πολύπλοκα διασυνδεδεμένα συστήματα (Ueda, *et. al.* 2009, Levy, *et. al.* 2011). Ο εντεινόμενος ανταγωνισμός αναμεσα στις επιχειρήσεις, έχει ως αποτέλεσμα την αυξανόμενη εργασιακή επισφάλεια και τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου ανάμεσα στους εργαζόμενους και στους εργοδότες προκαλώντας τη δυσαρέσκεια, την απογοήτευση και τον κυνισμό μεταξύ των εργαζομένων (Pate, *et. al.* 2000). Επιπροσθέτως, η τεχνολογική εξέλιξη έχει αυξήσει σημαντικά τις αλληλεπιδράσεις ανθρώπου-μηχανής, με άγνωστες συνέπειες για την ουσιαστική έννοια της εργασίας (Baratt, 2003). Μέσα σε αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται και από την αύξηση του χρόνου που δαπανάται πλέον στο χώρο εργασίας, οι εργαζόμενοι αναζητούν διαρκώς ευκαιρίες για μεγαλύτερη αυτοέκφραση, νόημα, αίσθηση σκοπού, εκπλήρωση και ταυτότητα στην εργασία (Bunting, 2004, Holbeche, *et. al.* 2004). Επιπλέον, οι αυξανόμενες απαιτήσεις για υπεύθυνη λειτουργία των επιχειρήσεων η οποία λαμβάνει υπόψη της, τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις, έχει δημιουργήσει την ανάγκη για νέους τύπους συνεργασιών εσωτερικά και δομών εταιρικής διακυβέρνησης (Lips-Wiersma, 2019).

Από τα παραπάνω, διαφαίνεται ότι η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης, η οποία ενσωματώνει ισόρροπα τους τρεις πυλώνες της κοινωνίας του περιβάλλοντος και της οικονομίας, καθίσταται πλέον μονόδρομος για την διαχείριση όλων των παραπάνω αλλαγών και προκλήσεων (Oertwig, *et. al.* 2017). Η υπάρχουσα ακαδημαϊκή βιβλιογραφία μελετά κυρίως τη διασύνδεση της ΕΚΕ με τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και παρόλο που η έρευνα για το πώς η ΕΚΕ επηρεάζει τους εργαζόμενους, τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους είναι ελλιπής, υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις ότι υπάρχει στενή διασύνδεση με την εργασιακή δέσμευση και τη νοηματοδότηση (Glavas, 2016).

Ένα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση της σχέσης που υφίσταται ανάμεσα στην ΕΚΕ και τη δέσμευση των εργαζομένων, αποτελεί το έργο του Kahn (1990), μέσα από το οποίο προσδιορίζονται οι τρεις ψυχολογικές συνθήκες της σημασίας, της ασφάλειας και της διαθεσιμότητας που συνδέονται στενά με τη δέσμευση στην εργασία (Chaudhary, 2019). Η ΕΚΕ αποτελεί μια διαδικασία μέσα από την οποία τα άτομα μπορούν να αναζητήσουν και να ανακαλύψουν τη σημασία από την εργασία (Aguinis, *et. al.* 2017). Επίσης η εφαρμογή ΕΚΕ δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης (Hansen, *et. al.* 2011, Farooq, *et. al.* 2014), συνεισφέροντας στην ψυχολογική ασφάλεια (Glavas, 2016) και σχετίζεται θετικά με την αυτοεκτίμηση και την αυτοαντίληψη (Farooq, *et. al.* 2014) με αποτέλεσμα τα άτομα να είναι ψυχολογικά διαθέσιμα (Glavas, 2016). Κατά συνέπεια, το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι της πρωτοβουλίες στο πλαίσιο της ΕΚΕ αλλά και ευρύτερα μέσω της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης, μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή δέσμευση, εξαιτίας της πρόκλησης των ψυχολογικών εμπειριών της σημασίας, της ασφάλειας και της διαθεσιμότητας στην εργασία (Aguilera *et al.* 2007, Glavas, *et. al.* 2014).

Η δέσμευση μιας εταιρείας στην ΕΚΕ σηματοδοτεί για τους εργαζόμενους τη φροντίδα και το ενδιαφέρον που δείχνει τόσο για τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή για τους εργαζόμενους, όσο και για τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως πελάτες, κυβέρνηση, κοινωνία και περιβάλλον και για αυτόν τον λόγο μπορεί πιθανώς να ικανοποιήσει τις ανάγκες υψηλότερης τάξης των εργαζομένων για συμμετοχή και ουσιαστική ύπαρξη (Rupp, *et. al.* 2006). Με αλλά λόγια η ΕΚΕ καλύπτοντας τις ανάγκες των εργαζομένων για την ύπαρξη ηθικών χαρακτηριστικών στην εργασίας τους, είναι πιθανό να συμβάλει στη βιωμένη ουσιαστικότητα στην εργασία, αποτελώντας έτσι μια πρόσθετη πηγή της δέσμευσης (Aguinis, *et. al.* 2017, Rupp, *et. al.* 2018).

Αρκετές είναι οι μελέτες που προτείνουν την ΕΚΕ ως μια δίοδο για την εύρεση νοήματος μέσω της εργασίας (Glavas, 2016), ειδικά όταν από τα εργασιακά αποτελέσματα δεν

επωφελούνται άμεσα άλλοι (Bauman, *et .al.* 2012). Οι άνθρωποι βρίσκουν νόημα όχι μόνο σε αυτό που κάνουν στην εργασία τους ως δραστηριότητα, αλλά και μέσω της οργανωσιακής συμμετοχής (Pratt, *et. al.* 2003). Επειδή δεν μπορούν όλες οι θέσεις εργασίας να έχουν εγγενές νόημα (Bauman, *et .al.* 2012), οι άνθρωποι μπορούν να το αντλήσουν δουλεύοντας για έναν οργανισμό που συμβάλλει στην ευημερία της κοινωνίας (Beadle, *et .al.* 2012). Εκτός από τον επαγγελματικό προσανατολισμό οι άνθρωποι έχουν και έναν προσανατολισμό με βάση τις κλήσεις τους, όπου εστιάζουν στο να κάνουν τον κόσμο ένα καλύτερο μέρος μέσω της εργασίας. Η ΕΚΕ τροφοδοτεί αυτούς τους προσανατολισμούς που σχετίζονται με τις κλήσεις των ατόμων (Glavas, 2012) παρέχοντάς τους την ευκαιρία να συνεισφέρουν σε έναν μεγαλύτερο σκοπό (Hulin, 2014). Η συμμετοχή σε προγράμματα ΕΚΕ του οργανισμού φέρνει ακόμα περισσότερο νόημα στη ζωή των εργαζομένων, παρέχοντάς τους την ευκαιρία συνεισφέρουν στην κοινωνία (Grant, 2008, Beadle, *et. al.* 2012). Τέλος η εργασία για έναν κοινωνικά υπεύθυνο οργανισμό και η συμβολή στο μεγαλύτερο καλό επηρεάζει την αίσθηση του σκοπού και της αξίας των εργαζομένων τους, ενώ μέσω της θετικής ματιάς των άλλων, βελτιώνεται η αυτοαντίληψη και αισθάνονται καλά με τον εαυτό τους (Grant, 2008).

6. Μεθοδολογία

Προκείμενου να διερευνηθεί η σχέση ανάμεσα στη στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης και την εργασιακή δέσμευση και τη νοηματοδότηση που βιώνουν οι εργαζόμενοι, καταρτίστηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο το οποίο βασίστηκε σε κλίμακες που εμφανίζουν μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας και χρησιμοποιήθηκαν ως εργαλεία για τη μέτρηση των 3 μεταβλητών.

Πραγματοποιήθηκε έρευνα πεδίου, σε μεγάλη παραγωγική επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο τροφίμων και ποτών, η οποία εφαρμόζει στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης και γνωστοποιεί τις επιδόσεις της και τους στόχους της μέσω των σχετικών εκθέσεων απολογισμού.

Στη συνέχεια παρουσιάστηκε η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας μέσω γραφημάτων τα οποία αποτυπώνουν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, αλλά και τις μέσες τιμές από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, σε σχέση με τις 3 μεταβλητές υπό διερεύνηση. Τέλος διατυπώθηκαν οι τρεις ερευνητικές υποθέσεις, ότι η εφαρμογή της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης επηρεάζει θετικά την εργασιακή δέσμευση (H1), τη νοηματοδότηση της εργασίας (H2) και ότι η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης

αλληλοεπιδρά με τη νοηματοδότηση της εργασίας για να προβλέψουν την εργασιακή δέσμευση (H3). Οι υποθέσεις ελέγχθηκαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος JASP (0.17.1), μελετήθηκαν και μέσα από στατιστικές αναλύσεις παρουσιάστηκαν οι συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές.

6.1. Ερωτηματολόγιο

Για την πραγματοποίηση της έρευνας καταρτίστηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο μέσω Google forms, το οποίο στάλθηκε σε 322 εργαζόμενους της εταιρείας. Οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν θέλουν εθελοντικά να πάρουν μέρος στην έρευνα, καθώς διαβεβαιώθηκαν ότι οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων τους θα παραμείνουν εμπιστευτικές. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το διάστημα από 13 Φεβρουαρίου μέχρι 26 Φεβρουαρίου 2023 και συλλέχθηκαν 118 απαντήσεις, δηλαδή ενσωματώνει το 36% των εργαζομένων που κλήθηκαν να συμμετάσχουν.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 42 συνολικά ερωτήσεις, με τις πρώτες 6 να αφορούν δημογραφικά στοιχεία και τις υπόλοιπες να αφορούν ερωτήσεις με βάση τις τρεις διαφορετικές κλίμακες που επιλέχθηκαν για τη μέτρηση των τριών μεταβλητών υπό διερεύνηση.

6.2 Κλίμακα Εταιρικής Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης

Η μέτρηση της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης (Corporate sustainability strategy) έγινε με βάση την κλίμακα που ανέπτυξε η Duygu Turker (2008) για την ΕΚΕ, καθώς όπως αναπτύχθηκε και στο θεωρητικό κομμάτι της παρούσας εργασίας, οι έννοιες της ΕΚΕ και της βιώσιμης ανάπτυξης πολλές φορές επικαλύπτονται, με τη δεύτερη να συνιστά έναν πιο σύγχρονο και ευρύτερο όρο.

Η κλίμακα αποτελείται από 17 ερωτήσεις και 4 διαστάσεις - της κοινωνίας (1-6), των εργαζομένων (7-12), των πελάτων (13-15) και της διακυβέρνησης (16,17). Στην συγκεκριμένη κλίμακα ο πυλώνας του περιβάλλοντος εμπεριέχεται μέσα στη διάσταση της κοινωνίας, με αποτέλεσμα οι 4 διαστάσεις της, να καλύπτουν την θεωρητική προσέγγιση της βιώσιμης ανάπτυξης και των 3 πυλώνων της (περιβάλλον, κοινωνία, οικονομία), αλλά και την ESG (περιβάλλον, κοινωνία, διακυβέρνηση) προσέγγιση και τα Διεθνή πρότυπα που χρησιμοποιούνται πλέον, για τη λογοδοσία και την αξιολόγηση των επιχειρήσεων στα ζητήματα της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης.

Οι απαντήσεις δόθηκαν σε 7-βάθμια κλίμακα με διαβάθμιση από το 1 (Διαφωνώ απολύτως) έως το 7 (Συμφωνώ απολύτως). Ενδεικτικά η μέτρηση των 4 διαστάσεων έγινε με τη διατύπωση προτάσεων όπως: «*Η εταιρεία μας υλοποιεί ειδικά προγράμματα για να ελαχιστοποιήσει την αρνητική της επίδραση στο περιβάλλον*», «*Η εταιρεία μας ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε εθελοντικές δραστηριότητες*», «*Η εταιρεία μας σέβεται τα δικαιώματα των καταναλωτών πέρα από τις νομικές απαιτήσεις*», «*Η εταιρεία μας συμμορφώνεται με τις νομικές απαιτήσεις πλήρως και εγκαίρως*».

Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach που εμφάνισε η κλίμακα είναι πολύ υψηλός, συγκεκριμένα η τιμή είναι $\alpha=0.91$ (βλ. πίνακας 1, παράρτημα).

6.3. Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης

Για την μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης (Work engagement) χρησιμοποιήθηκε η σύντομη έκδοση της κλίμακας Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) των Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003).

Η κλίμακα αποτελείται από 9 ερωτήσεις και μετράει την εργασιακή δέσμευση με βάση 3 διαστάσεις: σφρίγος (1,2,5), αφοσίωση (3,4,7), απορρόφηση σε ατομικό και σε επίπεδο ομάδας (6,8,9). Οι απαντήσεις δόθηκαν μέσα από μία 7-βάθμια κλίμακα με τιμές από το 1 (Ποτέ) μέχρι το 7 (Πάντα).

Οι 3 διαστάσεις μετρήθηκαν ενδεικτικά με τις ακόλουθες προτάσεις : «*Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου*», «*Η εργασία μου με εμπνέει*», «*Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου*».

Σε σχέση με την αξιοπιστία, η συγκεκριμένη κλίμακα εμφανίζει υψηλή τιμή, όπου Cronbach's $\alpha=0.94$.

6.4. Κλίμακα Νοηματοδότησης της Εργασίας

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της νοηματοδότησης (Meaningfulness) είναι το Work and Meaning Inventory (WAMI) του Steger και των συνεργατών του (2012).

Οι ερωτήσεις είναι 10 και διαρθρώνονται μέσα από 3 διαστάσεις: το ατομικό νόημα μέσα από την εργασία (1,4,5,8), το νόημα της ζωής (2,7,9), δηλαδή τη συμβολή της εργασίας στο συνολικό νόημα, και η διάσταση που αφορά το ευρύτερο καλό στο οποίο μπορεί να

συνεισφέρει η εργασία (3,6,10). Οι απαντήσεις δόθηκαν μέσα από 5-βάθμια κλίμακα από το 1 (Διαφωνώ απολύτως) μέχρι το 5 (Συμφωνώ απολύτως).

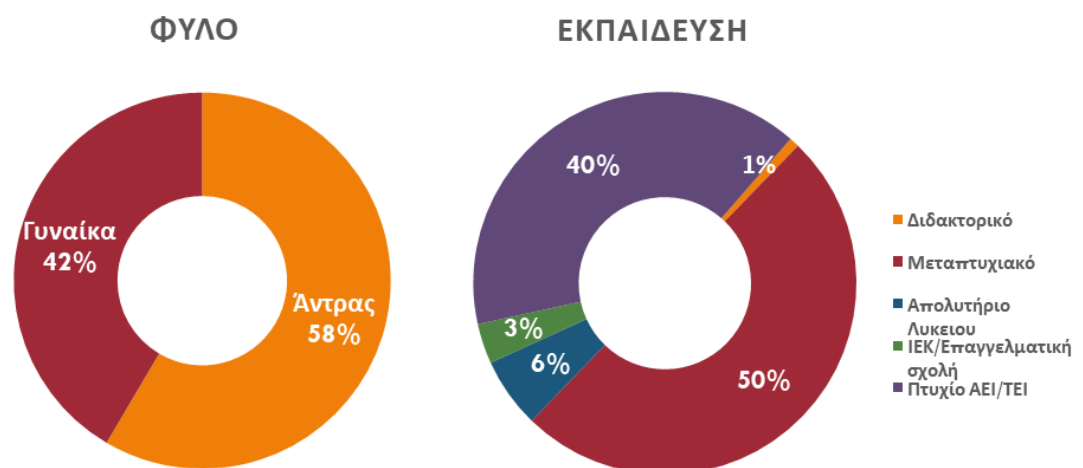
Ενδεικτικά διατυπώνονται οι εξής προτάσεις: «*Η δουλειά μου συμβάλει θετικά στο νόημα της ζωής μου*», «*Η δουλειά μου με βοηθάει να κατανοήσω καλύτερα τον εαυτό μου*», «*Η δουλειά που κάνω εξυπηρετεί έναν "ανώτερο" σκοπό*». Στην κλίμακα περιλαμβάνεται και μια αρνητικά διατυπωμένη ερώτηση (*Η δουλειά μου πραγματικά δεν κάνει καμία διαφορά στον κόσμο*) η οποία αντιστράφηκε κατά την επεξεργασία των δεδομένων.

Η συνολική αξιοπιστία της κλίμακας ελέγχτηκε μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha, και εμφανίζει υψηλή τιμή $\alpha=0,89$.

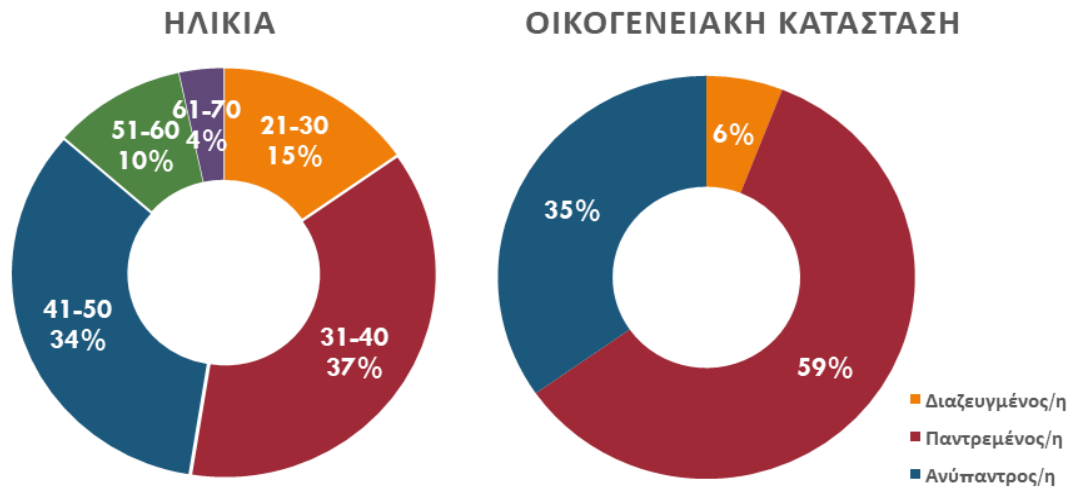
7. Αποτελέσματα

7.1. Δημογραφικά στοιχεία

Από την ανάλυση των βασικών δημογραφικών στοιχείων του δείγματος των 118 εργαζομένων που πήραν μέρος στην έρευνα, προέκυψε ότι το 58% ήταν άντρες και ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε ποσοστό 37% βρίσκεται στην ηλικιακή κατηγορία 31-40 ετών, με μέση ηλικία τα 35,5 έτη. Επίσης 40% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 50% κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα σπουδών και το 59% είναι έγγαμοι (Γράφημα 1).

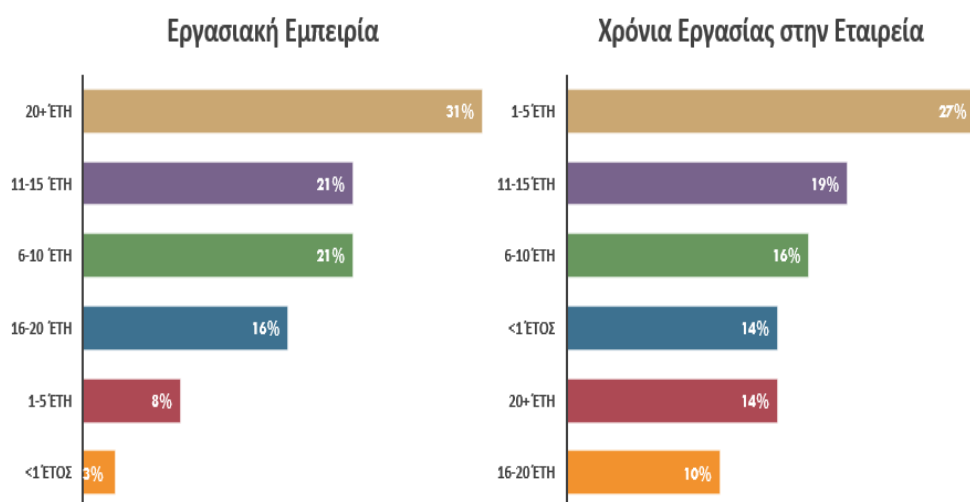


Γράφημα 1. Φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση εργαζομένων.



Γράφημα 1(συνέχεια). Φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση εργαζομένων.

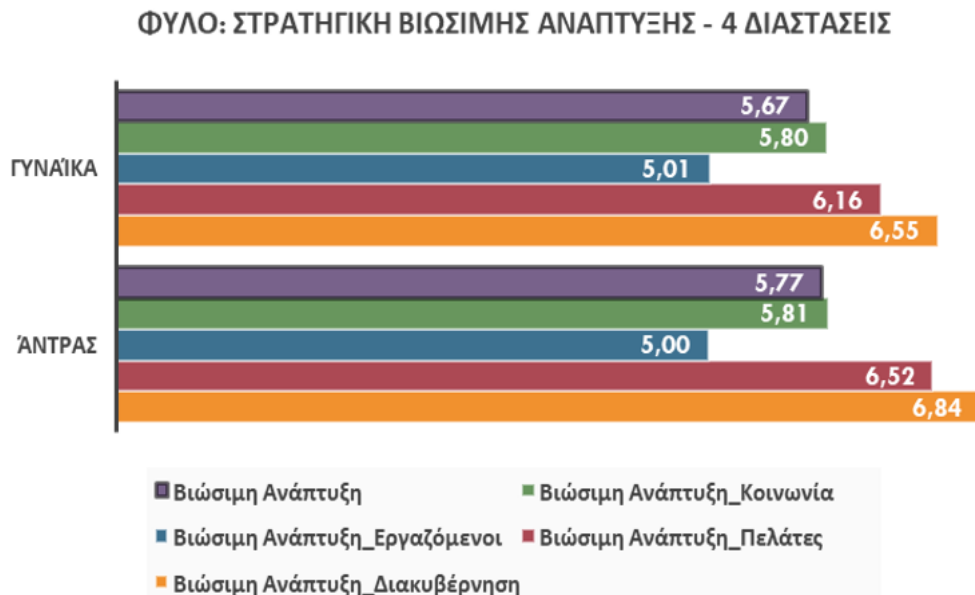
Επίσης σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία το 31% εργάζεται συνολικά πάνω από 20 χρόνια, ενώ το 21% έχει εμπειρία από 11 έως 15 χρόνια και επίσης ένα 21% εργάζεται από 6 έως 11 χρόνια. Η πλειοψηφία των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, σε ποσοστό 27%, εργάζονται στη συγκεκριμένη εταιρεία από 1 έως 5 χρόνια, ενώ ακολουθούν με ποσοστό 19% οι εργαζόμενοι που έχουν από 11 έως 15 χρόνια στην εταιρεία (Γράφημα 2).



Γράφημα 2. Εργασιακή εμπειρία, χρόνια εργασίας στην εταιρεία.

7.2. Εταιρική Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης

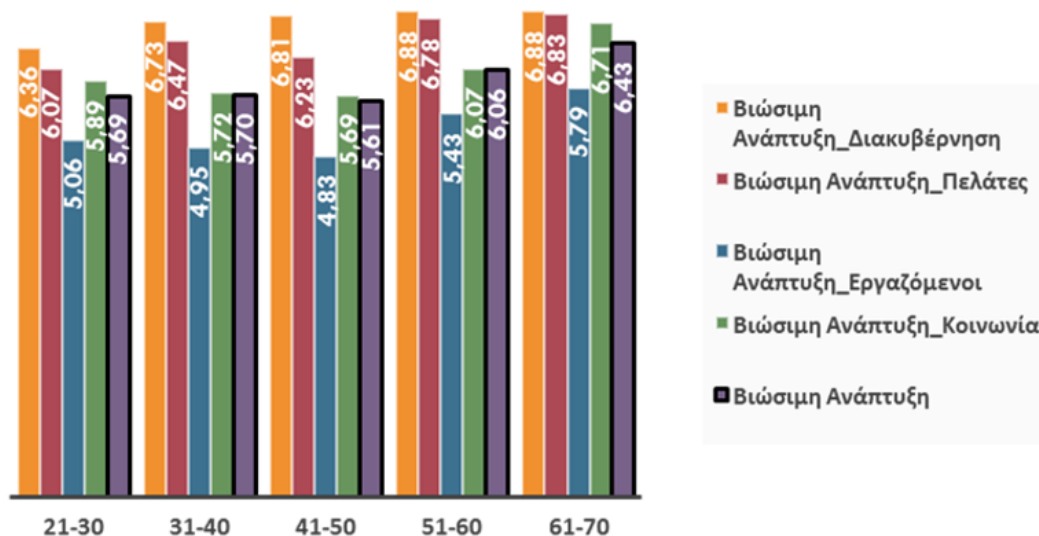
Ο βαθμός που γίνεται αντιληπτή συνολικά η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης από τους εργαζόμενους, δεν φαίνεται να διαφοροποιείται ιδιαίτερα σε σχέση με το φύλο (Γράφημα 3). Επίσης και στα δύο φύλα, παρουσιάζεται πιο ισχυρή η διάσταση της διακυβέρνησης, που αφορά το βαθμό τον οποίο η εταιρεία είναι συνεπής στις υποχρεώσεις της απέναντι στο κράτος και το κατά πόσο συμμορφώνεται με τις νομικές απαιτήσεις. Συγκεκριμένα οι άντρες αντιλαμβάνονται ως ελάχιστα πιο ισχυρή τη διάσταση της διακυβέρνησης (Μ.Ο.=6,84) σε σχέση με τις γυναίκες (Μ.Ο.=6,55). Η δεύτερη διάσταση που σημειώνει μεγαλύτερο βαθμό και στα δυο φύλα, είναι η προσέγγιση της εταιρείας στους πελάτες της, με Μ.Ο.= 6,16 στις γυναίκες και Μ.Ο.=6,52 στους άντρες.



Γράφημα 3. Μέσος όρος Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης και των διαστάσεων της ανά φύλο.

Η ηλικιακή ομάδα από 61 έως 70 ετών, με μέσο όρο ηλικίας τα 62 έτη, παρουσιάζει τον μεγαλύτερο βαθμό αντίληψης της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης (Μ.Ο.=6,43) εμφανίζοντας μεγαλύτερες μέσες τιμές στις διαστάσεις της διακυβέρνησης (Μ.Ο.=6,88), των πελατών (Μ.Ο.=6,83) και της κοινωνίας (Μ.Ο.=6,71). Η δεύτερη ηλικιακή ομάδα με τον μεγαλύτερο βαθμό αντίληψης της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης είναι των εργαζομένων από 51 έως 61 έτη (Μ.Ο.=6,06) (Γράφημα 4).

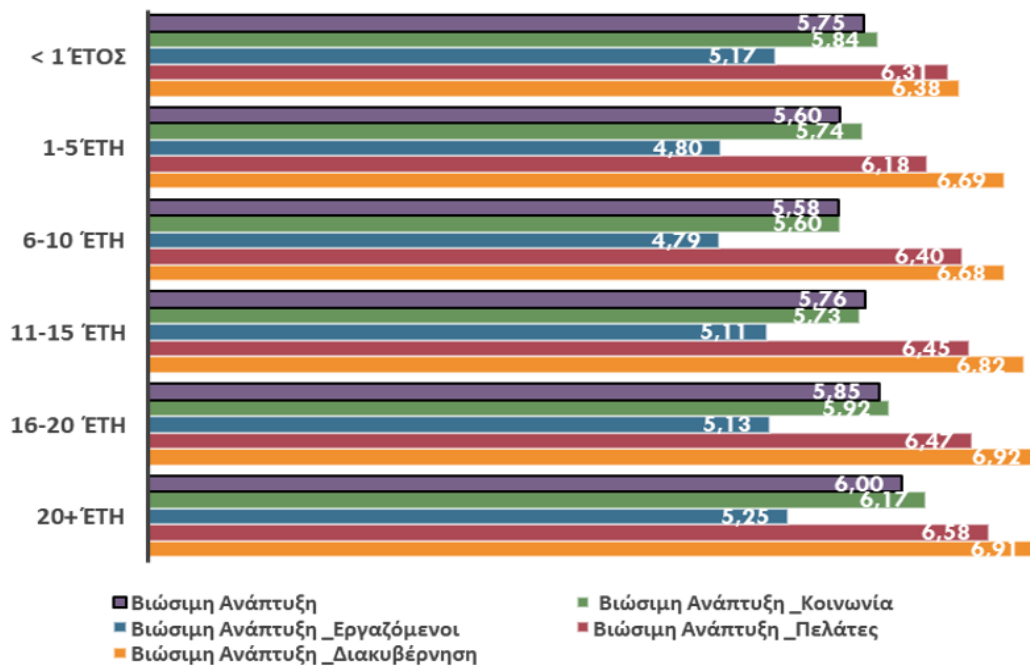
ΗΛΙΚΙΑ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ - 4 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ



Γράφημα 4. Μέσος όρος Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης και των διαστάσεων της ανά ηλικιακή ομάδα.

Τα χρόνια που εργάζεται κάποιος στην εταιρεία φαίνεται να επηρεάζουν τον βαθμό που γίνεται αντιληπτή η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης (Γράφημα 5). Το εύρημα αυτό είναι απολύτως λογικό αφού όσο περισσότερα χρόνια βρίσκεται κάποιος στην εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη είναι η γνώση και η αντίληψη που μπορεί να έχει, για τις ενέργειες που πραγματοποιεί η εταιρεία στο πλαίσιο της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης. Οι μεγαλύτερες μέσες τιμές εμφανίζονται στους εργαζόμενους που απασχολούνται στην εταιρεία πάνω από 11 χρόνια και συγκεκριμένα η μεγαλύτερη τιμή εμφανίζεται στην κατηγορία των 20 ετών και πάνω (Μ.Ο.=6,00). Οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα επίσης από το πόσα χρόνια απασχολούνται στη συγκεκριμένη εταιρεία, αντιλαμβάνονται ως πιο ισχυρή τη διάσταση της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης που αφορά τη διακυβέρνηση. Η δεύτερη διάσταση που φαίνεται να γίνεται έντονα αντιληπτή από τους εργαζόμενους είναι η διαχείριση και η ικανοποίηση των πελατών. Η διάσταση της κοινωνίας, δηλαδή οι ενέργειες της εταιρείας για τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο από τη δραστηριότητα της, εμφανίζει υψηλές μέσες τιμές στους εργαζόμενους που απασχολούνται στην εταιρεία πάνω από 20 έτη (Μ.Ο.=6,17) και σε όσους εργάζονται από 16 έως 20 έτη (Μ.Ο.=5,92).

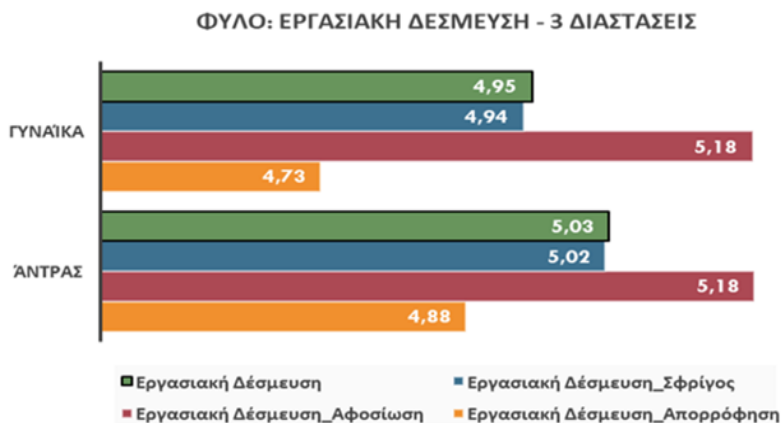
**ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ:
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ - 4 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ**



Γράφημα 5. Μέσος όρος Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης και των διαστάσεων της σε σχέση με την υφιστάμενη εργασιακή εμπειρία στην εταιρεία.

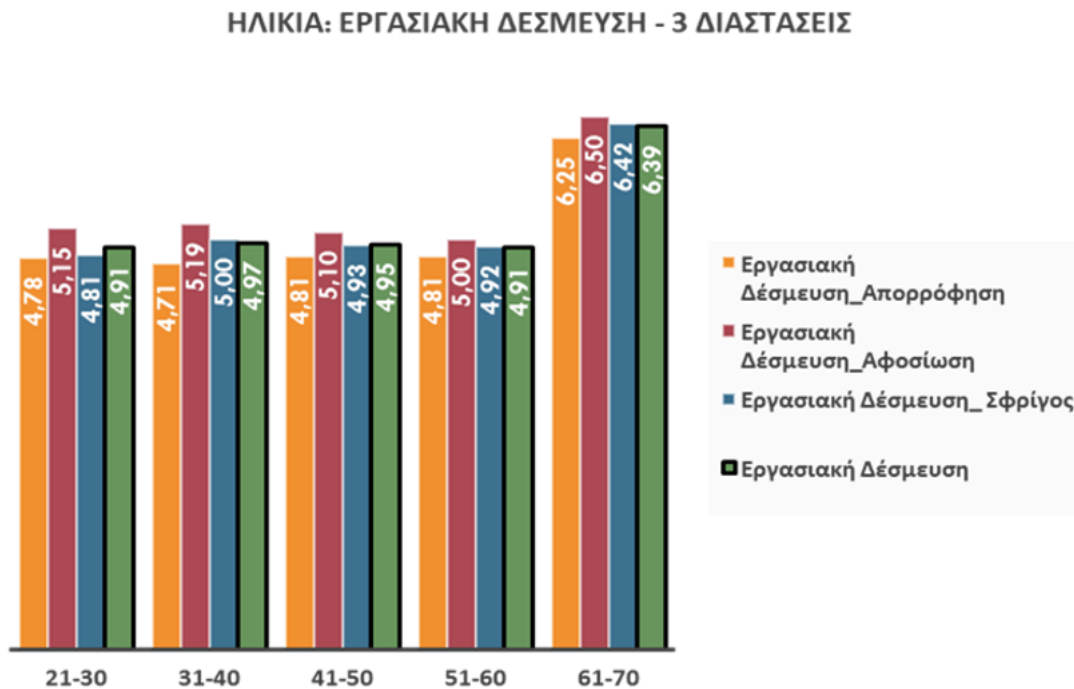
7.3. Εργασιακή Δέσμευση

Η εργασιακή δέσμευση παρουσιάζει ελαφρώς μεγαλύτερο βαθμό στους άντρες (Μ.Ο.=5,03) από ότι στις γυναίκες (Μ.Ο.=4,95), ενώ η διάσταση της αφοσίωσης παρουσιάζει την ίδια τιμή αναμεσα και στα δύο φύλα (Μ.Ο.=5,18). Επίσης οι άντρες (Μ.Ο.=4,88) φαίνεται να εμφανίζουν μεγαλύτερο βαθμό απορρόφησης από τις γυναίκες(Μ.Ο.=4,73), (Γράφημα 6).



Γράφημα 6. Μέσος όρος Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης και των διαστάσεων της ανά φύλο.

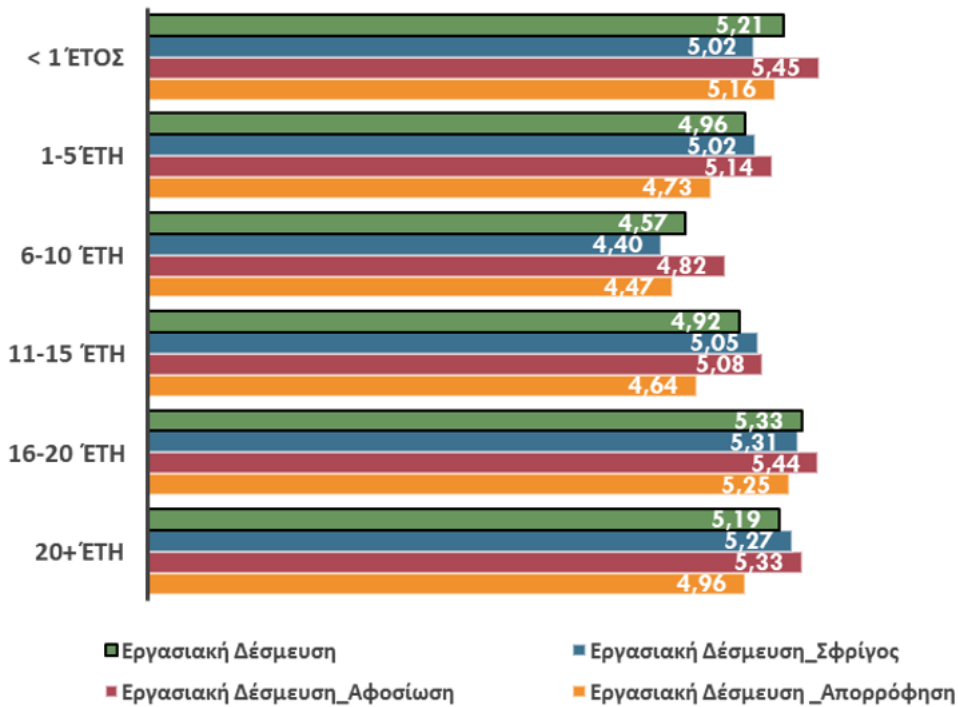
Η εργασιακή δέσμευση εμφανίζεται μεγαλύτερη στην ηλικιακή ομάδα των 61 έως 71 έτη (Μ.Ο.=6,39) με πιο ισχυρή τη διάσταση της αφοσίωσης (Μ.Ο.=6,50) και ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα από 41 έως 50 έτη (Μ.Ο.=4,95). Στις υπόλοιπες ηλικιακές κατηγορίες δεν παρατηρείται κάποια ουσιαστική διαφοροποίηση στην εργασιακή δέσμευση και τις διαστάσεις της, (Γράφημα 7).



Γράφημα 7. Μέσος όρος Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης και των διαστάσεων της ανά ηλικιακή ομάδα.

Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στην εταιρεία από 16 έως 20 έτη φαίνεται να εμφανίζουν την υψηλότερη εργασιακή δέσμευση (Μ.Ο.=5,33) με τη μεγαλύτερη τιμή να παρατηρείται στη διάσταση της αφοσίωσης (Μ.Ο.=5,44), (Γράφημα 8). Υψηλό βαθμό εργασιακής δέσμευσης και αφοσίωσης παρουσιάζουν και οι εργαζόμενοι που έχουν προστεθεί στο δυναμικό της εταιρείας λιγότερο από 1 χρόνο, με ισχυρότερη επίσης τη διάσταση της αφοσίωσης (Μ.Ο.=5,45). και ανήκουν στις κατηγορίες που εργάζονται λιγότερο από 1 έτος (Μ.Ο.=6,19) και από 1 έως 5 έτη (Μ.Ο.=5,09). Η μικρότερη μέση τιμή της εργασιακής δέσμευσης παρατηρείται στους εργαζόμενους που βρίσκονται στην εταιρεία από 6 έως 10 χρόνια (Μ.Ο.=4,57).

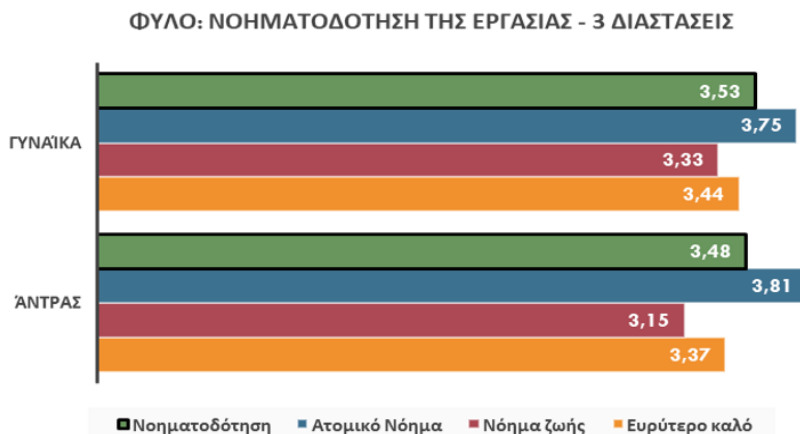
**ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ -
3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ**



Γράφημα 8. Μέσος όρος Εργασιακής Δέσμευσης και των διαστάσεων της σε σχέση με την υφιστάμενη εργασιακή εμπειρία στην εταιρεία.

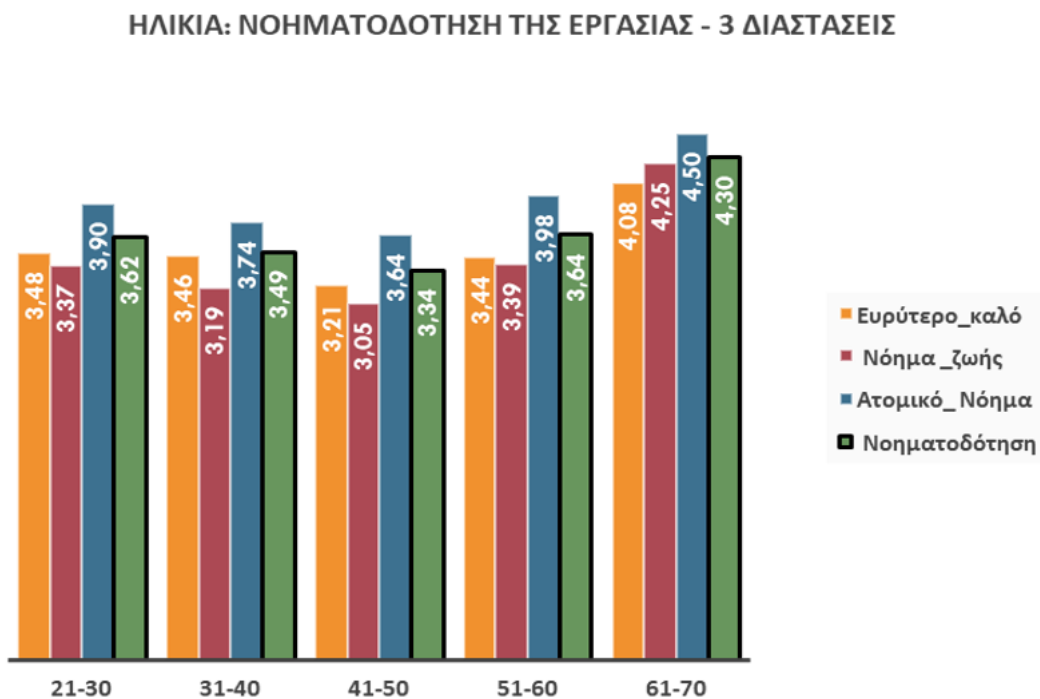
7.4. Νοηματοδότηση της Εργασίας

Η νοηματοδότηση της εργασίας εμφανίζει μεγαλύτερο βαθμό στις γυναίκες (Μ.Ο.=3,53) ενώ από τις 3 διαστάσεις της, η μεγαλύτερη μέση τιμή παρουσιάζεται και στα δύο φύλα στη διάσταση του ατομικού νοήματος και συγκεκριμένα το ατομικό νόημα που προσλαμβάνουν οι άντρες μέσα από την εργασία φαίνεται να είναι πιο υψηλό (Μ.Ο.=3,81). Η διάσταση της αίσθησης της συμβολής στο ευρύτερο καλό παρουσιάζει ελαφρώς μεγαλύτερο βαθμό στις γυναίκες (Μ.Ο.=3,44) από ότι στους άντρες (Μ.Ο.=3,37), (Γράφημα 9).



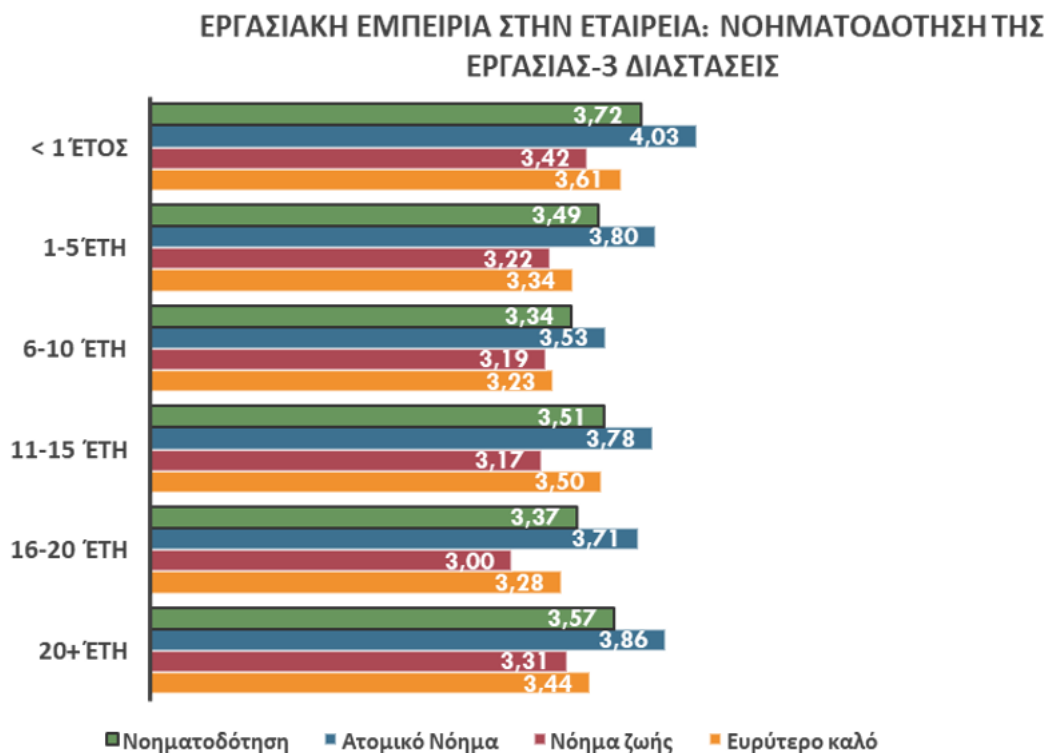
Γράφημα 9. Μέσος όρος Νοηματοδότησης της εργασίας και των διαστάσεων της ανά φύλο.

Ο υψηλότερος βαθμός νοηματοδότησης σημειώνεται στις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες εργαζομένων στις δύο κατηγορίες από 51 έως 60 (Μ.Ο.=3,64) και 61 έως 70 (Μ.Ο.=4,30) και τρίτη ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των πιο νεαρών εργαζομένων από 21 έως 30 (Μ.Ο.=3,62). Στην ηλικιακή ομάδα 61 έως 70, τη μεγαλύτερη μέση τιμή μετά το ατομικό νόημα εμφανίζει η διάσταση της συμβολής στο νόημα της ζωής (Μ.Ο.=4,25). Η συμβολή στο ευρύτερο καλό φαίνεται ότι απασχολεί σχεδόν σε όλες τις ηλικιακές ομάδες τους εργαζόμενους, εμφανίζοντας πιο υψηλές τιμές από αυτές του ατομικού νοήματος, (Γράφημα 10).



Γράφημα 10. Μέσος όρος Νοηματοδότησης της εργασίας και των διαστάσεων της ανά ηλικιακή ομάδα.

Η νοηματοδότηση της εργασίας εμφανίζεται πιο υψηλή στις ακραίες κατηγορίες σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρεία. Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι που έχουν εισέλθει στην εταιρεία λιγότερο από 1 έτος βιώνουν τον μεγαλύτερο βαθμό νοηματοδότησης (Μ.Ο.=3,72). Η δεύτερη κατηγορία εργαζομένων που εμφανίζει υψηλή νοηματοδότηση φαίνεται να είναι όσοι εργάζονται στην εταιρεία πάνω από 20 χρόνια (Μ.Ο.=3,57). Το ατομικό νόημα είναι η διάσταση της νοηματοδότησης που εμφανίζει τις υψηλότερες μέσες τιμές σε όλες τις κατηγορίες εργαζομένων ανεξάρτητα από τα χρόνια εργασίας στην εταιρεία. Η μικρότερη παρατήρηση εμφανίζεται στους εργαζόμενους που απασχολούνται στην εταιρεία από 6 έως 10 χρόνια (Μ.Ο.=3,34), (Γράφημα 11).



Γράφημα 11. Μέσος όρος Νοηματοδότησης της εργασίας και των διαστάσεων της σε σχέση με την υφιστάμενη εργασιακή εμπειρία στην εταιρεία.

7.5. Συσχετίσεις Μεταβλητών και Γραμμική Παλινδρόμηση

Με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος JASP ελέγξαμε τρεις ερευνητικές υποθέσεις :

- **H1:** Η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης επηρεάζει θετικά την εργασιακή δέσμευση.

- **H2:** Η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης επηρεάζει θετικά τη νοηματοδότηση της εργασίας.
- **H3:** Η νοηματοδότηση της εργασίας διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης και της εργασιακής δέσμευσης.

Πίνακας 1. Συσχετίσεις μεταβλητών

Συσχετίσεις Pearson							
Μεταβλητές		Φύλο	Ηλικία	Εργασιακή Εμπειρία	ΕΚΕ	Εργασιακή Δέσμευση	Νοηματοδότηση
1. Φύλο	Pearson's r	—					
	p-value	—					
2. Ηλικία	Pearson's r	0.392	—				
	p-value	0.0000113	—				
3. Εργασιακή Εμπειρία	Pearson's r	0.337	0.873	—			
	p-value	0.0001865	5.21900000E-38	—			
4. ΕΚΕ	Pearson's r	0.067	0.161	0.126	—		
	p-value	0.472	0.082	0.174	—		
5. Εργασιακή Δέσμευση	Pearson's r	0.034	0.096	-0.003	0.557	—	
	p-value	0.715	0.301	0.977	5.69200000E-11	—	
6. Νοηματοδότηση	Pearson's r	-0.037	0.035	-0.072	0.631	0.721	—
	p-value	0.689	0.703	0.440	1.87400000E-14	3.25100000E-20	—

Από την ανάλυση των δεδομένων για την πρώτη ερευνητική υπόθεση (**H1**) προκύπτει ότι η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση. Πιο συγκεκριμένα :

Η εφαρμογή στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης και ο βαθμός που γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους σχετίζεται σημαντικά και θετικά με την εργασιακή δέσμευση (**r=0,557**), (Πίνακας 1). Ισχυρή συσχέτιση σημειώνεται πιο συγκεκριμένα με τις διαστάσεις του σφρίγγους ($r=0,559$) και της αφοσίωσης ($r=0,550$), της εργασιακής δέσμευσης. Από τις διαστάσεις της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης, πιο ισχυρή συσχέτιση με την εργασιακή δέσμευση, εμφανίζει η διάσταση που αφορά τις πολιτικές που εφαρμόζονται για τους εργαζόμενους ($r=0,531$). Η διάσταση που αφορά τους εργαζόμενους σχετίζεται σημαντικά και με τις διαστάσεις του σφρίγγους ($r=0,533$) και της αφοσίωσης ($r=0,513$) της εργασιακής δέσμευσης. Επίσης υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στη διάσταση της κοινωνίας, η οποία περιλαμβάνει τις κοινωνικές εταιρικές πρωτοβουλίες και τις ενέργειες για την προστασία του περιβάλλοντος, και τις

διαστάσεις του σφρίγγους ($r=0,487$) και της αφοσίωσης ($r=0,511$), (βλ. Πίνακες 2,3 παράρτημα).

Τέλος από την εφαρμογή γραμμικής παλινδρόμησης, βρέθηκε ότι $\beta = 0,577$ και $R^2 = 0,310$ και άρα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το μοντέλο, δηλαδή η μεταβλητή της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης, ερμηνεύει την εργασιακή δέσμευση κατά 31% (βλ. Πίνακας 4, παράρτημα).

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα, επιβεβαιώνεται η αρχική μας υπόθεση (**H1**), ότι η στρατηγική βιώσιμη ανάπτυξης επηρεάζει θετικά την εργασιακή δέσμευση, γεγονός που συνάδει και με την θεωρητική τεκμηρίωση που προηγήθηκε για τη θετική σχέση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές.

Ακολούθως, η επεξεργασία των δεδομένων για την δεύτερη ερευνητική υπόθεση (**H2**) έδειξε ότι η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης σχετίζεται θετικά με νοηματοδότηση της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα :

Η εφαρμογή στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης και ο βαθμός που γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους σχετίζεται επίσης σημαντικά και θετικά με την νοηματοδότηση της εργασίας ($r=0,631$), (Πίνακας 1). Ισχυρή συσχέτιση εμφανίζεται με τις 2 διαστάσεις της νοηματοδότησης που αφορούν το ατομικό νόημα ($r=0,614$) που προσλαμβάνει κάποιος μέσα από την εργασία του και τη διάσταση της αίσθησης στη συμβολή στο ευρύτερο καλό ($r=0,606$). Από τις 4 διαστάσεις της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης, ισχυρότερη συσχέτιση με τη νοηματοδότηση της εργασίας, παρουσιάζουν αυτές των εργαζομένων (0,617) και της κοινωνίας (0,543). Επίσης η διάσταση της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης που αφορά την πολιτική που ακολουθούν οι εταιρείες σε σχέση με τους εργαζόμενους εμφανίζει σημαντική συσχέτιση με το ατομικό νόημα που προσλαμβάνουν (0,578) και τη συμβολή στο ευρύτερο καλό (0,568). Η διάσταση της κοινωνίας που αφορά τις εταιρικές κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις, παρουσιάζει εξίσου ισχυρή θετική συσχέτιση με το ατομικό νόημα (0,546) και τη συμβολή στο ευρύτερο καλό (0,539), (βλ. Πίνακες 2,3 παράρτημα).

Τέλος από την εφαρμογή γραμμικής παλινδρόμησης ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, βρέθηκε ότι $\beta = 0,631$ και $R^2 = 0,398$ και άρα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το μοντέλο, δηλαδή η μεταβλητή της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης, ερμηνεύει τη νοηματοδότηση της εργασίας κατά 39,8% (βλ. Πίνακας 5, παράρτημα).

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα, επιβεβαιώνεται η αρχική μας υπόθεση (**H2**) ότι η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης επηρεάζει θετικά τη νοηματοδότηση της εργασίας,

γεγονός που και σε αυτή την περίπτωση, συμπίπτει και με την βιβλιογραφική έρευνα που προηγήθηκε για τη θετική σχέση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές.

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο που προκύπτει από την ανάλυση των δεδομένων, είναι η ισχυρή συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα και στις δυο υπό διερεύνηση εξαρτημένες μεταβλητές, της εργασιακής δέσμευσης και της νοηματοδότησης της εργασίας (0,721). Η εργασιακή δέσμευση συσχετίζεται πολύ ισχυρά με τις διαστάσεις του ατομικού νοήματος (0,760) και της συμβολής στο ευρύτερο καλό (0,651) της νοηματοδότησης. Η αφοσίωση παρουσιάζει σημαντική συσχέτιση επίσης με το ατομικό νόημα (0,762) και τη συμβολή στο ευρύτερο καλό (0,626), ενώ ισχυρά συσχετίζονται και η απορρόφηση και με το ατομικό νόημα (0,685), (βλ. Πίνακες 2,3 παράρτημα).

Τέλος, ο έλεγχος της τρίτης ερευνητικής μας υπόθεσης (**H3**) έγινε μέσω της ανάλυσης διαμεσολάβησης (mediation analysis) όπου διαπιστώθηκε ότι η νοηματοδότηση επιδρά σημαντικά ως διαμεσολαβητής στην στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης στην πρόβλεψη της εργασιακής δέσμευσης. Από τα ευρήματα φαίνεται ότι η επίδραση της ευθείας σχέσης της στρατηγικής στην πρόβλεψη της εργασιακής δέσμευσης (0,271), ενδυναμώνεται μέσω της διαμεσολάβησης της μεταβλητής της νοηματοδότησης της εργασίας (0,619). Δηλαδή μέσω της νοηματοδότησης της εργασίας και του «indirect effect» που προκαλεί, ενισχύεται η επίδραση της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης στην πρόβλεψη την εργασιακής δέσμευσης (0,890) (βλ. Πίνακας 6, παράρτημα).

8. Συμπεράσματα

8.1. Ανασκόπηση σκοπών και αποτελεσμάτων

Η παρούσα εργασία είχε ως σκοπό να παρουσιάσει τις έννοιες της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης, της εργασιακής δέσμευσης και της νοηματοδότησης της εργασίας, και να διερευνήσει το κατά πόσο η εφαρμογή μιας στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης από τις επιχειρήσεις επηρεάζει τους εργαζομένους και συγκεκριμένα την εργασιακή δέσμευση που νιώθουν και τη νοηματοδότηση της εργασίας που βιώνουν.

Επιλέχθηκε να γίνει έρευνα πεδίου σε μεγάλη παραγωγική εταιρεία, που εφαρμόζει στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης, ώστε να μπορέσουμε να μελετήσουμε εάν στο βαθμό που γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους, μπορεί να τους επηρεάσει στην εργασιακή τους δέσμευση και τη νοηματοδότηση. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω

ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, έλαβε υπόψη της 118 απαντήσεις και η συμμετοχή ήταν στο 36%.

Η μέτρηση της αντίληψης που έχουν οι εργαζόμενοι για την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης, βασίστηκε στις ερωτήσεις της κλίμακας που μετράει την ΕΚΕ, αφού για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας οι δυο έννοιες προσλαμβάνονται ως ταυτόσημες. Επιπλέον, η διάρθρωση της κλίμακας σε 4 υποκλίμακες (διαστάσεις), που αξιολογούν τον πυλώνα της κοινωνίας, συμπεριλαμβάνοντας και τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο, τον πυλώνα της διαχείρισης και των πολιτικών που αφορούν τους εργαζόμενους, τον πυλώνα της διαχείρισης και της ικανοποίησης των πελατών, αλλά και των πυλώνων της χρηστής διακυβέρνησης και της συμμόρφωσης με νομικές απαιτήσεις, κρίθηκε κατάλληλη για τη μέτρηση της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης και των παραγόντων ESG που την συνθέτουν.

Η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης και η συνολική αντιληπτικότητα της από τους εργαζόμενους, δεν διαφοροποιείται ιδιαίτερα σε σχέση με το φύλο. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι, αλλά και όσοι εργάζονται περισσότερα χρόνια στην εταιρεία, παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό αντίληψης της στρατηγικής βιώσιμης. Το εύρημα αυτό, είναι απολύτως λογικό, αφού όσο περισσότερα χρόνια βρίσκεται κάποιος στην εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη είναι η γνώση και η αντίληψη που μπορεί να έχει για τις ενέργειες που πραγματοποιεί η εταιρεία στο πλαίσιο της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης, επίσης οι εργαζόμενοι σε μεγαλύτερη ηλικία, που βρίσκονται και κοντά στη συνταξιοδότηση, είναι εργαζόμενοι που απασχολούνται χρόνια στην εταιρεία. Ο βαθμός της διακυβέρνησης γίνεται πιο έντονα αντιληπτός από όλους τους εργαζόμενους και ακολουθούν ο πυλώνας που αφορά τους πελάτες, και το πώς η εταιρεία φροντίζει για τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό της αντίκτυπο.

Η εργασιακή δέσμευση μετρήθηκε με ερωτήσεις που αφορούσαν το πώς νιώθουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με την ενεργητικότητα (σφρίγγος), την αφοσίωση και την απορρόφηση στην εργασία τους. Ο βαθμός της εργασιακής δέσμευσης παρουσιάζεται ελαφρώς μεγαλύτερος στους άντρες, οι οποίοι εμφανίζουν και το μεγαλύτερο βαθμό απορρόφησης. Η ηλικία φαίνεται να επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση, καθώς οι εργαζόμενοι που ανήκουν στις πιο μεγάλες ηλικιακές ομάδες εμφανίζουν μεγαλύτερες τιμές και περισσότερη αφοσίωση. Επίσης, σε σχέση με τα χρόνια εργασίας στην εταιρεία, προκύπτει ότι ισχυρή δέσμευση από τη μια πλευρά αισθάνονται όσοι εργαζόμενοι απασχολούνται αρκετά χρόνια και από την άλλη, όσοι έχουν προστεθεί στο δυναμικό της εταιρείας λιγότερο από 1 χρόνο.

Η μέτρηση της νοηματοδότησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι, έγινε μέσα από ερωτήσεις που αφορούσαν το κατά πόσο η εργασία τους, συμβάλλει στο ατομικό νόημα που προσλαμβάνουν μέσα από αυτή, πόσο επηρεάζει το γενικό νόημα της ζωής τους, αλλά και την αίσθηση της συμβολής στο ευρύτερο καλό μέσω της εργασίας τους. Το φύλο φαίνεται να επηρεάζει τη νοηματοδότηση της εργασίας, με τις γυναίκες να εμφανίζουν μεγαλύτερο βαθμό αίσθησης νοηματοδότησης και συμβολής στο ευρύτερο καλό από ότι οι άντρες. Το ατομικό νόημα που βιώνουν οι εργαζόμενοι μέσα από τη νοηματοδότηση της εργασίας είναι η πιο ισχυρή διάσταση και για τα δυο φύλα. Ο υψηλότερος βαθμός νοηματοδότησης σημειώνεται στις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες εργαζομένων και ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των πιο νεαρών εργαζομένων. Η συμβολή στο ευρύτερο καλό φαίνεται ότι απασχολεί σχεδόν σε όλες τις ηλικιακές ομάδες τους εργαζόμενους εμφανίζοντας τιμές, πιο υψηλές από αυτές του ατομικού νοήματος. Σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρεία, η νοηματοδότηση της εργασίας εμφανίζεται πιο υψηλή στις ακραίες κατηγορίες των εργαζόμενων εκείνων, που μόλις έχουν εισέλθει στην εταιρεία και εκείνων που εργάζονται στην εταιρεία πάνω από 20 χρόνια.

Με βάση την ανάλυση των στατιστικών δεδομένων, φάνηκε ότι η εφαρμογή στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης από την συγκεκριμένη εταιρεία, επηρεάζει θετικά την εργασιακή δέσμευση και ακόμα πιο ισχυρά και θετικά τη νοηματοδότηση της εργασίας. Επίσης διαπιστώθηκε ότι η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης αλληλοεπιδρά σημαντικά με την νοηματοδότηση της εργασίας στην πρόβλεψη της εργασιακής δέσμευσης.

Συμπερασματικά, τα ευρήματα τις έρευνας συμπίπτουν και με το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης που παρουσιάστηκε για τις έννοιες και τη μεταξύ τους σχέση. Η δέσμευση μιας εταιρείας στην εφαρμογή στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης, σηματοδοτεί για τους εργαζόμενους το ενδιαφέρον και τη μέριμνα, τόσο για τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή για ίδιους τους εργαζόμενους, όσο και για τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως πελάτες, κυβέρνηση, κοινωνία και περιβάλλον. Κατά συνέπεια, το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τη στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης μπορεί να αποτελέσει μια πρόσθετη πηγή εργασιακής δέσμευσης, εξαιτίας της πρόκλησης των ψυχολογικών εμπειριών της σημασίας, της ασφάλειας και της διαθεσιμότητας στην εργασία. Επίσης μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες υψηλότερης τάξης των εργαζομένων για ουσιαστική ύπαρξη. Τέλος, η εργασία για έναν κοινωνικά υπεύθυνο οργανισμό και η συμβολή στο μεγαλύτερο καλό και την ευημερία της κοινωνίας ακόμα και με έμμεσο τρόπο, επηρεάζει την αίσθηση του σκοπού και της αξίας των εργαζομένων, ενώ μέσω της θετικής ματιάς των άλλων βελτιώνεται η αυτοαντίληψη και αισθάνονται καλά με τον εαυτό τους.

8.2. Περιορισμοί Έρευνας

Το πλαίσιο ερμηνείας των αποτελεσμάτων της παρούσας μελέτης, υπόκειται κάτω από την επίδραση ορισμένων μεθοδολογικών περιορισμών. Ένας εκ των οποίων αφορά τη χρήση ηλεκτρονικού ανώνυμου ερωτηματολόγιου για τη συλλογή των απαντήσεων, του οποίου η μορφή δεν επιτρέπει τη δυνατότητα για πιθανές ερωτήσεις και διευκρινήσεις. Επίσης, το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο ήταν σε ηλεκτρονική μορφή δημιούργησε αυτομάτως περιορισμό στους συμμετέχοντες στην έρευνα, καθώς προϋπέθετε την κατοχή ηλεκτρονικής διεύθυνσης και την εξοικείωση με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων. Συνεπώς δεν υπήρξε η δυνατότητα συμμετοχής και καταγραφής του βαθμού της επίδρασης της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης σε σχέση με τη δέσμευση και τη νοηματοδότηση, σε εργαζόμενους που απασχολούνται σε χαμηλότερες εργασιακές βαθμίδες και αφορούν κυρίως την παραγωγή.

Επιπλέον η αντίληψη και η αξιολόγηση της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης από τους εργαζόμενους μετρήθηκε από εργαλείο που έχει φτιαχτεί για την ΕΚΕ, το οποίο κρίθηκε μεν κατάλληλο και συμβατό με τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, αλλά ενδεχομένως στερείτε μια πιο στοχευμένη και εις βάθος προσέγγιση, μέσα από επιπλέον ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνουν σε μεγαλύτερο βαθμό τα στοιχεία που απαρτίζουν μια στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης. Τέλος, η έρευνα πεδίου πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους μιας επιχείρησης και υπόκειται σε πιθανούς περιορισμούς γενίκευσης των αποτελεσμάτων.

8.3. Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα μελέτη εστίασε στη διερεύνηση της σχέσης της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης με την εργασιακή δέσμευση και τη νοηματοδότηση που βιώνουν οι εργαζόμενοι μιας συγκεκριμένης εταιρείας. Δεδομένης της συνεχούς αυξανόμενης σημασίας που αποκτάει η εταιρική στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης σε παγκόσμιο επίπεδο, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε μια μελλοντική έρευνα που θα συμπεριλάμβανε δείγμα εργαζομένων από διαφορετικές εταιρείες που εφαρμόζουν ή μη στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης ώστε να μελετηθούν ευρύτερα οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων που προκύπτουν. Επιπλέον, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε και μια μελέτη που θα διαφοροποιούσε τις κατηγορίες των εργαζομένων σε υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη και σε εργαζόμενους που ανήκουν σε πιο χαμηλές βαθμίδες, ώστε να μπορέσει να μελετηθεί η ενδεχόμενη διαφορετική επίδραση ανάλογα με τον ρόλο εργασίας αλλά

και η πιθανή συμβολή στη διακράτηση ταλέντων η οποία αναφέρεται στη βιβλιογραφία. Επίσης μελλοντικά, θα μπορούσε να διερευνηθεί η σχέση της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης και με άλλες οργανωσιακές μεταβλητές.

Τέλος, μια μελλοντική πρόκληση είναι η έρευνα και η κατασκευή μιας αυτούσιας κλίμακας μέτρησης του βαθμού αντίληψης των εργαζομένων της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης, που θα μπορεί να συμπεριλάβει σε μεγαλύτερο βαθμό όλες τις πτυχές της.

8.4. Πρακτικές προεκτάσεις

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις, που καλούνται να αντιμετωπίσουν, αλλά και τις αυξανόμενες θεσμικές και κοινωνικές απαιτήσεις, που προκύπτουν για την υπεύθυνη λειτουργία τους. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στην κουλτούρα, το όραμα και την αποστολή της εταιρείας, ώστε να δημιουργήσουν ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία αξίας και στην μακροπρόθεσμη επιτυχία τους. Η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης εταιρικής στρατηγικής βιωσιμότητας, μπορεί να αποφέρει πολλά οφέλη σε μια εταιρεία, όπως είναι ο μετριασμός περιβαλλοντικών και κοινωνικών κινδύνων, η βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, η δημιουργία νέων επιχειρηματικών ευκαιριών και η ικανοποίηση των προσδοκιών όλων των ενδιαφερομένων μερών.

Συνολικά, η ενσωμάτωση μιας στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης σε μια επιχείρηση, απαιτεί δέσμευση, συνεργασία και συνεχή προσπάθεια, όλων των μερών. Συγκεκριμένα, λόγω των σημαντικών ενδείξεων που υπάρχουν για την ισχυρή διασύνδεση ανάμεσα στην εφαρμογή στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης και της σχέσης με τους εργαζόμενους, θα πρέπει να δοθεί περισσότερη προσοχή από τις επιχειρήσεις αλλά και την ακαδημαϊκή κοινότητα στο εσωτερικό κομμάτι του πυλώνα της κοινωνίας. Οι εργαζόμενοι αποτελούν τη ραχοκοκαλιά κάθε εταιρείας, είναι τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη της, και επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται από τη λειτουργία της. Σήμερα, αναζητούν όλο και περισσότερο ευκαιρίες για μεγαλύτερη αυτό-έκφραση, νόημα, αίσθηση σκοπού, ταυτότητας και αυτό-εκπλήρωσης μέσα στην εργασία. Είναι σημαντικό να δοθεί προτεραιότητα στην ευημερία και την ικανοποίηση των εργαζομένων με την υιοθέτηση πολιτικών και πρακτικών που ενισχύουν τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη στο χώρο εργασίας. Για μια επιτυχημένη στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να ευαισθητοποιούν τους εργαζόμενους τους με εσωτερικές καμπάνιες, να τους παρέχουν συνεχή εκπαίδευση πάνω στα θέματα βιώσιμης ανάπτυξης, αλλά και να

συμπεριλάβουν σχετικές έννοιες στα συστήματα αξιολόγησης τους. Η δέσμευση και η συμμετοχή των εργαζομένων στις προσπάθειες βιωσιμότητας, μπορούν να αποφέρουν πολλά οφέλη σε μια εταιρεία, όπως η αυξημένη παραγωγικότητα, η προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων, η καινοτομία, η ενίσχυση της φήμης και η συμμόρφωση.

Επιπλέον θα πρέπει να θέσουν και να δεσμευτούν σε μετρήσιμους στόχους λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες ESG, καθώς και να ενισχύσουν τη διαφάνεια και τη λογοδοσία μέσω της δημοσιοποίησης αναλυτικών εκθέσεων βιώσιμης ανάπτυξης.

Τέλος, η βιωσιμότητα είναι μια διαδικασία συνεχής, και επομένως είναι σημαντικό να ελέγχεται τακτικά η πρόοδος ως προς τους στόχους και να αξιολογείται. Η στρατηγική θα πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς και να προσαρμόζεται όπως απαιτείται, ώστε να ωφελεί τόσο την εταιρεία και τους εργαζομένους της, όσο και το περιβάλλον και την κοινωνία στο σύνολό της.

Βιβλιογραφία

Abhayawansa, S., & Tyagi, S. (2021). Sustainable investing: The black box of environmental, social, and governance (ESG) ratings. *The Journal of Wealth Management*, 24(1), 49-54.

Adams, C. A., Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L., & Wang, Y. (2021). The double-materiality concept: application and issues.

Aguilera, R. V. *et al.* (2007) "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations," *Academy of management review*, 32(3), pp. 836–863.

Aguinis, H. and Glavas, A. (2017), "On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work", *Journal of management*, 45(3), 1057-1086.

Ajzen, I. and Fishbein, M. (2000). 'Attitudes and the attitude-behavior relation: reasoned and automatic processes'. *European Review of Social Psychology*, 11, 1–33.

Allan, B. A., Autin, K. L. and Duffy, R. D. (2016a). 'Self-determination and meaningful work: exploring socioeconomic constraints'. *Frontiers in Psychology*, 7, 1–9.

Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of management studies*, 56(3), 500-528.

Allan, B. A., Duffy, R. D. and Douglass, R. (2015). 'Meaning in life and work: a developmental perspective'. *The Journal of Positive Psychology*, 10, 323–31.

Angelidis, J. A. & Ibrahim, N. A. (2004). An exploratory study of the impact of degree of religiousness upon an individual's corporate social responsiveness orientation. *Journal of Business Ethics*, 51(2), 119-128.

Aras, G. and Crowther, D. (2008) "Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability," *Management Decision*, 46(3), pp. 433–448.

Argandoña, A., & von Weltzien Hoivik, H. (2009). Corporate social responsibility: One size does not fit all. Collecting evidence from Europe. *Journal of Business Ethics*, 89, 221-234.

- Armstrong, A. (2020). Ethics and ESG. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(3), 6-17.
- Arnold, K. A. and Walsh, M. M. (2015). 'Customer incivility and employee well-being: testing the moderating effects of meaning, perspective taking and transformational leadership'. *Work and Stress*, 29, 362–78.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 193.
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L. and Bernaud, J.-L. (2016a). 'Development and validation of the meaning of work inventory among French workers'. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 17, 165–85.
- Arvidsson, S., & Dumay, J. (2022). Corporate ESG reporting quantity, quality, and performance: Where to now for environmental policy and practice? *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 1091-1110.
- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review*, 24(3), 413–434.
- ATHEX. Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG.
<https://www.athexgroup.gr/el/web/guest/esg-reporting-guide>
- Avramov, D., Lioui, A., Liu, Y., & Tarelli, A. (2021). Dynamic ESG equilibrium. *Available at SSRN 3935174*.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175–1184.
- P. Bansal, K. Roth (2000), Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Acad. Manag. J.*
- Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), pp.122–131.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), pp.197–218.
- Barnett, M. L. and Salomon, R. M. (2012) "Does it pay to be really good? addressing the shape of the relationship between social and financial performance," *Strategic management journal*, 33(11), pp. 1304–1320.
- Barratt, E. (2003). 'Foucault, HRM and the ethos of the critical management scholar'. *Journal of Management Studies*, 40, 1069–87.
- Baum, S. K. and Stewart, R. B. (1990). 'Sources of meaning through the lifespan'. *Psychological Reports*, 67, 3–14.
- Bauman, C. W. and Skitka, L. J. (2012) "Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction," *Research in organizational behavior*, 32, pp. 63–86.
- Baumgartner, R. J. and Zielowski, C. (2007) "Analyzing zero emission strategies regarding impact on organizational culture and contribution to sustainable development," *Journal of cleaner production*, 15(13–14), pp. 1321–1327.
- Baumgartner, R. J. (2009) "Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation," *Sustainable development*, 17(2), pp. 102–113.
- Baumgartner, Rupert & Ebner, Daniela. (2010). Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development*. 18. 76-89.
- Baumgartner, R.J., (2014) Managing corporate sustainability and CSR: a conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 21 (5), 258e271.

- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81-92.
- Beadle, R. and Knight, K. (2012), "Virtue & meaningful work", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 22 No. 2, pp. 433-450.
- Bechky, B. (2003). Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor. *Organization Science*, 14(3), 312–330.
- Beerbaum, D. O. (2021). Green quadriga? -EU-Taxonomy, non-financial reporting directive, EBA Pillar III ESG risks and IFRS foundation. EU-Taxonomy, Non-Financial Reporting Directive, EBA Pillar III ESG risks and IFRS Foundation (October 2, 2021).
- Bellantuono, N., Ponttrandolfo, P. and Scozzi, B. (2016), "Capturing the stakeholders' view in sustainability reporting: a novel approach", *Sustainability*, Vol. 8 No. 4, pp. 379-391.
- Berry, M. A., & Rondinelli, D. A. (1998). Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. *Academy of Management Executive*, 12(2), 38–50.
- Bersin, J. (2014). Why companies fail to engage today's workforce: The overwhelmed employee. New York, NY: Forbes.
- Besharov, M. L. (2008). Mission goes corporate: Understanding employee behavior in a mission-driven business. Doctoral dissertation, Harvard University.
- Bezerra, Maria Clara & Gohr, Cláudia & Morioka, Sandra. (2019). Organizational capabilities for sustainability towards corporate sustainability benefits: a systematic literature review and an integrative framework proposal. *Journal of Cleaner Production*.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951.
- Blau, G. J. (1985). 'The measurement and prediction of career commitment'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 58, 277–88.
- Blowfield, M. (2012). Business and development: Making sense of business as a development agent. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(4), 414-426.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of The Businessman*. New York, NY: Harper & Row.
- Bowie, N. E. (1998). 'A Kantian theory of meaningful work'. *Journal of Business Ethics*, 17, 1083–92.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1–15.
- Brammer, S., Millington, A. and Rayton, B. (2007) "The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment," *The international journal of human resource management*, 18(10), pp. 1701–1719.
- Brief, A. P. and Nord, W. R. (1990) "Work and meaning: Definitions and interpretations," in Brief W, A. P. R. (ed.) *Meanings of occupational work*. Lexington: Lexington Books, pp. 1–19.
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1989). The economic functions of work. In K. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990d). Work and the family. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work* (pp. 203–232). Lexington: Lexington Books.
- Brief, A. P., Konovsky, M. A., George, J., Goodwin, R., & Link, K. (1995). Inferring the meaning of work from the effects of unemployment. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 693–711.

- Brief, A. P., Butcher, A. H., & Roberson, L. (1995). Cookies, disposition, and job attitudes: The effects of positive mood-inducing events and negative affectivity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational behavior and human decision processes*, 62(1), 55-62.
- Brief, A. P., Umphress, E. E., Dietz, J., Burrows, J.W., Butz, R. M., & Scholten, L. (2005). Community matters: Realistic group conflict theory and the impact of diversity. *Academy of Management Journal*, 48(4), 830-844.
- Brundtland, G.H. (1987) *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Geneva, UN-Dokument A/42/427.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the dual edges of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54, 32-57.
- Buniamin, S., & Nik Ahmad, N. N. (2015). An integrative perspective of environmental, social and governance (ESG) reporting: A conceptual paper.
- Bunting, M. (2004), *Willing Slaves, how the Overwork Culture Is Ruling Our Lives*, Harper Collins, London.
- Burchell, Jon & Cook, Joanne. (2006). Assessing the Impact of Stakeholder Dialogue: Changing Relationships between NGOs and Companies. *Journal of Public Affairs*. 6. 210 - 227.
- Burritt, R. L. and Schaltegger, S. (2010) "Sustainability accounting and reporting: fad or trend?" *Accounting auditing & accountability*, 23(7), pp. 829-846.
- Calabrese, A., Costa, R., Levaldi, N. and Menchini, T. (2016), "A fuzzy analytic hierarchy process method to support materiality assessment in sustainability reporting", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 121, pp. 248-264.
- Caligiuri, P., Mencin, A. and Jiang, K. (2013) "Win-win-win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units," *Personnel psychology*, 66(4), pp. 825-860. doi: 10.1111/peps.12019.
- Campra, M., Esposito, P., & Lombardi, R. (2020). The engagement of stake-holders in non-financial reporting: New information-pressure, stimuli, inertia, under short-termism in the banking industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 94-107.
- Cannon, T. (1994) *Corporate responsibility. A textbook on business ethics, governance, environment: Roles and responsibilities*. London.
- Carcano, L. (2013) "Strategic management and sustainability in luxury companies: The IWC case," *Journal of corporate citizenship*, 2013(52), pp. 36-54.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Model of Corporate Performance. *Academic Management Review*, 4(4): 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, (July/Aug), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999) "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct," *Business & society*, 38(3), pp. 268-295.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 3-8.
- Cartwright, S. and Holmes, N. (2006) "The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism," *Human resource management review*, 16(2), pp. 199-208.
- C.E.C. 2001. *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Commission of the European Communities: Brussels.
- C.E.C. 2002. *Corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development*. Commission of the European Communities: Brussels.

- Chalofsky, N. (2003). 'An emerging construct for meaningful work'. *Human Resource Development International*, 6, 69–83
- Champoux, J. E. (1981) "A sociological perspective on work involvement," *Psychologie appliquee [Applied psychology]*, 30(1), pp. 65–86.
- Chapola, J. (2016). An empirical analysis of job seekers' perception of corporate social performance as a measure of organizational attractiveness (Doctoral dissertation).
- Chaudhary, R. (2019). Corporate social responsibility perceptions and employee engagement: role of psychological meaningfulness, safety, and availability. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(4), 631-647.
- Chaudhary, R. (2019). Green human resource management and job pursuit intention: Examining the underlying processes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 929-937.
- Chow, W. S., & Chen, Y. (2012). Corporate sustainable development: Testing a new scale based on the mainland Chinese context. *Journal of business ethics*, 105, 519-533.
- Ciulla, J. B. (2011). *The working life: The promise and betrayal of modern work*. Currency.
- Claringbould, D., Koch, M., & Owen, P. (2019). Sustainable finance: The European Union's approach to increasing sustainable investments and growth—opportunities and challenges. *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 88(2), 11-27.
- Clarkson, M. E. (1995) "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance," *Academy of management review*, 20(1), pp. 92–117.
- Clausen, T. and Borg, V. (2010). 'Do positive work-related states mediate the association between psychosocial work characteristics and turnover? A longitudinal analysis'. *International Journal of Stress Management*, 17, 308–2
- Cohen, R., Holder-Webb, L., & Zamora, V. L. (2015). Nonfinancial information preferences of professional investors. *Behavioral Research in Accounting*, 27(2), 127–153.
- Collins, J. and Porras, J. I. (2002) *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness Essentials.
- Cowen, S. S., Ferreri, L. B. and Parker, L. D. (1987) "The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: a typology and frequency-based analysis", *Accounting, Organizations and Society*, 12(2), pp. 111–122.
- Curlin, F. A. *et al.* (2007) "Do religious physicians disproportionately care for the underserved?" *Annals of family medicine*, 5(4), pp. 353–360.
- Czarnowsky, M. (2008). *Learning's Role in Employee Engagement: An ASTD Research Study*. Alexandria: American Society for Training and Development
- Dawson, Patrick. (1994). *Organizational Change: A Processual Approach*.
- Delmas, M. A. and Toffel, M. W. (2008) "Organizational responses to environmental demands: opening the black box," *Strategic management journal*, 29(10), pp. 1027–1055.
- Desimone, L. D. and Popoff, F. (2000) *Eco-Efficiency. The Business Link to Sustainable Development*.
- DesJardins JR (2007) *Business, Ethics, and the Environment: Imagining a Sustainable Future*, Pearson, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J. and Griffin, S. (1985). 'The satisfaction with life scale'. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71–75.
- Dooms, M. and Macharis, C. (2003) "A Framework for Sustainable Port Planning in Inland Ports: A Multistakeholder Approach," in *Congress of the European Regional Science Association*:

Peripheries, Centres, and Spatial Development in the New Europe, 27th-30th August. Jyväskylä, Finland.

Dunphy, D., Griffiths, A. and Benn, S. (2003) *Organizational Change for Corporate Sustainability*. Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (Eds.). (2017). Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation. Psychology Press/Routledge; London.

Dutton, J. E. and Quinn, R. E. (no date) "Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline," *Berrett Koehler*, pp. 308–327.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141

Ebner, D., & Baumgartner, R.J. (2006). The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility.

Eccles, R.G., Krzus, M.P., Rogers, J. and Serafim, G. (2012), "The need for sector-specific materiality and sustainability reporting standards", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 24 No. 2, pp. 8-14.

EFRAG. ESRS E5: Resource Use and Circular Economy. Available online: https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FED_ESRS_E5.pdf (accessed on 15 April 2023).

Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with forks: the Triple Bottom Line of 21st-century Business. *Environmental Quality Management*, 8(1), pp.37–51.

Emmons, R. A. (2005). 'Striving for the sacred: personal goals, life meaning, and religion'. *Journal of Social Issues*, 61, 731–45.

Engert, S., Rauter, R. and Baumgartner, R. J. (2016) "Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review," *Journal of cleaner production*, 112, pp. 2833–2850.

England, G.W. and Whitely, W.T. (1990) Cross-national meanings of working. Meanings of occupational work, pp.65-106.

Ercantan, O., & Eyupoglu, S. (2022). How do green human resource management practices encourage employees to engage in green behavior? Perceptions of university students as prospective employees. *Sustainability*, 14(3), 1718.

Erol, I., Caka, N., Erel, D., & Sari, R. (2009). Sustainability in the Turkish retailing industry. *Sustainable Development*, 17, 49–67.

Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D. and Valette-Florence, P. (2014), "The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: exploring multiple mediation mechanisms", *Journal of Business Ethics*, Vol. 125 No. 4, pp. 563-580.

Farooq, O., Rupp, D. E. and Farooq, M. (2017) "The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations," *Academy of Management Journal*, 60(3), pp. 954–985. doi: 10.5465/amj.2014.0849.

Fegg, M. J., Kramer, M., Bausewein, C. and Borasio, G. D. (2007). 'Meaning in life in the Federal Republic of Germany: Results of a representative survey with the schedule for meaning in life evaluation (SMILE)'. *Health and Quality of Life Outcomes*, 5, 59–67

Ferrell, O. C. (2021). Addressing socio-ecological issues in marketing: environmental, social and governance (esg). *AMS review*, 11(1-2), 140-144.

Fifka, M. S., Kühn, A. L., & Stiglbauer, M. (2018). "One size fits all"? Convergence in international corporate social responsibility communication—A comparative study of CSR mission statements in the United States and India. *Journal of Public Affairs*, 18(3), e1670.

- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- Frankl, V. E. (1959). *Man's search for meaning* (Use Lasch, Trans.).
- Freeman, R. E. (1983) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. London, England: Financial Times Prentice Hall.
- Fullan, M. (2002) "The change leader," *Educational leadership: journal of the Department of Supervision and Curriculum Development, N.E.A.*, 59(8), pp. 16–20. Available at: <https://eric.ed.gov/?id=EJ644975> (Accessed: April 11, 2023).
- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*.
- Garcia, A. S., Mendes-Da-Silva, W., & Orsato, R. J. (2017). Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets. *Journal of Cleaner Production*, 150, 135-147.
- Geibler, J., Liedtke, C., Wallbaum, H., & Schaller, S. (2006). Accounting for the social dimension of sustainability: Experiences from the biotechnology industry. *Business Strategy and the Environment*, 15, 334–346.
- Glavas, A. and Piderit, S.K. (2009), "How does doing good matter? Effects of Corporate Citizenship on Employees", *Journal of Corporate Citizenship*, No. 36, pp. 51-70.
- Glavas, A. (2012), "Employee engagement and sustainability: a model for implementing meaningfulness at and in work", *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 46, pp. 13-29.
- Glavas, A. (2016), "Corporate social responsibility and employee engagement: enabling employees to employ more of their whole selves at work", *Frontiers in Psychology*, Vol. 7 No. 796,
- Glavas, A. and Kelly, K. (2014), "The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 24 No. 2, pp. 165-202.
- Goel, P. (2010) "Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability," *Journal of Finance, Accounting & Management*, (1).
- Golini, R., Longoni, A., & Cagliano, R. (2014). Developing sustainability in global manufacturing networks: The role of site competence on sustainability performance. *International Journal of Production Economics*, 147, 448-459.
- Grant, A.M. (2008), "Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 1, pp. 48-58.
- Gray, R., Javad, M., Power, D.M. and Sinclair, C.D. (2001), "Social and environmental disclosures and corporate characteristics: a research note and extension", *Journal of Business, Finance and Accounting*, Vol. 28 Nos 3/4, pp. 327-56.
- Greening, Daniel & Turban, Daniel. (2000). Corporate Social Performance As A Competitive Advantage In Attracting A Quality Workforce. *Business & Society - BUS SOC.* 39. 254-280.
- GRI. 2015a. G4 sustainability reporting guidelines; frequently asked, questions, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G4-FAQ.pdf>
- GRI. 2015b. Reporting principles and standard disclosures, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>
- Groening, C., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2018). Green marketing consumer-level theory review: A compendium of applied theories and further research directions. *Journal of cleaner production*, 172, 1848-1866.

- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976). 'Motivation through the design of work: test of a theory'. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–79.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hall, D. T. and Chandler, D. E. (2005) "Psychological success: When the career is a calling," *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 155–176.
- Hallstedt, S. *et al.* (2010) "An approach to assessing sustainability integration in strategic decision systems for product development," *Journal of cleaner production*, 18(8), pp. 703–712.
- Hansen, S.D., Dunford, B.B., Boss, A.D., Boss, R.W. and Angermeier, I. (2011), "Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: a Cross-Disciplinary perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 102 No. 1, pp. 29-45.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M. and Zivnuska, S. (2007). 'An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship'. *The Leadership Quarterly*, 18, 252–63.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20, 986–1014.
- Hart, S. L. (1997). Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66–76.
- Haski-Leventhal, D 2018, *Strategic corporate social responsibility: tools & theories for responsible management*. SAGE Publications, London.
- Hausknecht, J. P., & Holwerda, J. A. (2013). When does employee turnover matter? Dynamic member configurations, productive capacity, and collective performance. *Organization Science*, 24(1), 210-225.
- Hazra, S., & Bhukta, A. (2020). *Sustainable Development Goals*. Springer International Publishing.ambridge: MIT Press.
- Heikkurinen, P. and Bonnedahl, K. J. (2013) "Corporate responsibility for sustainable development: a review and conceptual comparison of market-and stakeholder-oriented strategies," *Journal of Cleaner Production*, 43, pp. 191–198.
- Higgins, C., Stubbs, W. and Love, T. (2014), *Walking the talk(s): organisational narratives of integrated reporting*. *Accounting, Auditing and Accountability*.
- Hoang, T. (2018). The role of the integrated reporting in raising awareness of environmental, social, and corporate governance (ESG) performance. In *Stakeholders, Governance and Responsibility* (Vol. 14, pp. 47-69). Emerald Publishing Limited.
- Hogg, M. A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity*. New York: Harvester-Wheatsheaf.
- Hohnen, P. (2012). The future of sustainability reporting. *EEDP Programme Paper*. Chatham House, London.
- Holbeche, L. and Springett, N. (2004), *In Search of Meaning in the Workplace*, Roffey Park Institute, Horsham.
- Hond, Frank & Bakker, Frank. (2007). Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change activities. *The Academy of Management Review*. 32. 901-924.
- Hooghiemstra, R. (2000) "Corporate communication and impression management — new perspectives why companies engage in corporate social reporting," in *Business Challenging Business Ethics: New Instruments for Coping with Diversity in International Business*. Dordrecht: Springer Netherlands, pp. 55–68.
- Hopkins, Michael. (2002). *Sustainability in the Internal Operations of Companies*. Corporate Environmental Strategy.

- Hopkins, M. (2006). What Is Corporate Social Responsibility All About? *Journal of Public Affairs: An International Journal*, 6(3-4): 298-306.
- Hřebíček, J., Faldík, O., Kasem, E., & Trenz, O. (2015). Determinants of sustainability reporting in food and agriculture sectors. *Acta universitatis agriculturæ et silviculturæ Mendelianæ Brunensis*, 63(2), 539-552.
- Hsu, C.-W., Lee, W.-H. and Chao, W.-C. (2013), "Materiality analysis model in sustainability reporting: a case study at lite-on technology corporation", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 57 No. 2013, pp. 142 -151.
- Hulin, C.L. (2014), "Work and being: the meanings of work in contemporary society", in Ford, J.K., Hollenbeck, J.R. and Ryan, A.M. (Eds), *The Nature of Work: Advances in Psychological Theory, Methods, and Practice*, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 9-33.
- Ioannou, I. & Serafeim, G. (2017). The consequences of mandatory corporate sustainability reporting. Harvard Business School Research Working Paper No. 11-100, 156–171.
- Johns, G., Xie, J. L. and Fang, Y. (1992) "Mediating and moderating effects in job design," *Journal of management*, 18(4), pp. 657–676.
- Junior, R.M., Best, P.J. and Cotter, J. (2014), "Sustainability reporting and assurance: a historical analysis on a world-wide phenomenon", *Journal of Business Ethics*, Vol. 120 No. 1, pp. 1-11.
- Kabanoff, B., 1980. Work and nonwork: A review of models, methods, and findings. *Psychological Bulletin*, 88(1), p.60.
- Kahn, W.A. (1990) 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work', *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kahn, W. A. (2007). Meaningful Connections: Positive Relationships and Attachments at Work. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 189–206). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349.
- Kaptein, M., & Wempe, J. (2002). *The balanced company: A theory of corporate integrity*. Oxford University Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Keating, B., Quazi, A., Kriz, A. and Coltman, T. (2008), "In pursuit of a sustainable supply chain: insights from Westpac Banking Corporation", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 175-9.
- Keijzers, G. (2000) The evolution of Dutch Environmental Policy: the changing ecological arena from 1970-200 and beyond. *Journal of Cleaner Production*, 2000 pg 179-200
- Kemp R, Parto S, Gibson R (2005) Governance for sustainable development: moving from theory to practice. *Int J Sustain Dev* 8(1):12–30
- Klein, K. J., & D'Aunno, T. A. (1986). Psychological sense of community in the workplace. *Journal of Community Psychology*, 14, 365–377.
- Kotsantonis, S. and Serafeim, G. (2019) "Four things no one will tell you about ESG data," *Journal of applied corporate finance*, 31(2), pp. 50–58.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. John P. Kotter, 1996, Harvard Business School Press, Boston, MA. *Competitive Intelligence Review*, 8(2), pp.96–97.
- Labuschagne, C., Brent, A. C., & Van Erck, R. P. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of cleaner production*, 13(4), 373-385.

- Lam, C. F., Wan, W. H. and Roussin, C. J. (2016). 'Going the extra mile and feeling energized: an enrichment perspective of organizational citizenship behaviors'. *Journal of Applied Psychology*, 101, 379–91.
- Lantos, G. P. (2001) "The boundaries of strategic corporate social responsibility," *The journal of consumer marketing*, 18(7), pp. 595–632.
- Lepisto, D. A. and Pratt, M. G. (2017). 'Meaningful work as realization and justification toward a dual conceptualization'. *Organizational Psychology Review*, 7, 99–121.
- Levy, D. L., & Lichtenstein, B. B. (2011). Approaching business and the environment with complexity theory.
- Lindgreen, A., Antico, M., Harness, D., & van der Sloot, R. (2009). Purchasing and marketing of social and environmental sustainability for high-tech medical equipment. *Journal of Business Ethics*, 85, 445–462.
- Linnanen, L., & Panapanaan, V. (2002). Roadmapping CSR in Finnish companies. *Helsinki University of Technology*, 2, 27-28.
- Linnenluecke, M. K. and Griffiths, A. (2010) "Corporate sustainability and organizational culture," *Journal of world business*, 45(4), pp. 357–366.
- Linnenluecke, M. K., Russell, S. V. and Griffiths, A. (2009) "Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability," *Business strategy and the environment*, 18(7), pp. 432–452.
- Lips-Wiersma, M. (2019). 'Does corporate social responsibility enhance meaningful work? A multi-perspective theoretical framework'. In Yeoman, R., Bailey, C., Madden, A. and Thompson, M. (Eds), *The Oxford Handbook of Meaningful Work*. Oxford: Oxford University Press.
- Locke, E. A. and Taylor, M. S. (1991) "7. Stress, coping, and the meaning of work," in Monat, A. and Lazarus, R. S. (eds.) *Stress and Coping: an Anthology*. New York Chichester, West Sussex: Columbia University Press, pp. 140–157.
- Lozano, R. and Huisingh, D. (2011) "Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting," *Journal of cleaner production*, 19(2–3), pp. 99–107.
- Lozano, R. (2013) "Sustainability inter-linkages in reporting vindicated: a study of European companies," *Journal of cleaner production*, 51, pp. 57–65.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate social responsibility and environmental management*, 22(1), 32-44.
- Lülf, R., & Hahn, R. (2013). Corporate greening beyond formal programs, initiatives, and systems: A conceptual model for voluntary pro-environmental behavior of employees. *European Management Review*, 10(2), 83-98.
- Maignan, I. and Ferrell, O. C. (2001) "Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses," *Journal of business research*, 51(1), pp. 37–51.
- Managing Change. European Commission. Employment & social affairs* (1998).
- Margolis, J. D. and Walsh, J. P. (2003) "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business," *Administrative science quarterly*, 48(2), pp. 268–305. doi: 10.2307/3556659.
- Markevich, A. (2009). The evolution of sustainability. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 13-14.
- Marrewijk, Marcel. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*. 44. 95-105.
- Marshall, R. S. and Brown, D. (2003) "The strategy of sustainability: A systems perspective on environmental initiatives," *California management review*, 46(1), pp. 101–126.

- Martela, F. and Pessi, A. B. (2018) "Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work," *Frontiers in psychology*, 9, p. 363.
- Martela, F., & Ryan, R. M. (2016b). The benefits of benevolence: Basic psychological needs, beneficence, and the enhancement of well-being. *Journal of Personality*, 84(6), 750–764.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). 'Job burnout'. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being* (2nd ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.
- May, D. R., Gilson, L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3220-3245.
- Montiel, I. (2008) "Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures," *Organization & Environment*, 21(3), pp. 245–269.
- Moon, J. (2007). The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable development*, 15(5), 296-306.
- Myers, D. G. and Diener, E. (1995) "Who is happy?," *Psychological science*, 6(1), pp. 10–19.
- Nord, W. R. *et al.* (1990) "Studying meanings of work: The case of work values," in Brief, A. P. and Nord, W. R. (eds.) *Meanings of occupational work*. Lexington: Lexington Books, pp. 21–64.
- Odwyer, B. and Owen, D. (2005) "Assurance statement quality in environmental, social and sustainability reporting: a critical evaluation of leading-edge practice," *British Accounting Review*, 37(2), pp. 205–229.
- Oldham, G. R. (1976). Job-characteristics and internal motivation: The moderating effect of interpersonal and individual variables. *Human Relations*, 29(6), 559–568.
- Oertwig, N., Galeitzke, M., Schmiege, H. G., Kohl, H., Jochem, R., Orth, R., & Knothe, T. (2017). Integration of sustainability into the corporate strategy. *Sustainable manufacturing: Challenges, solutions, and implementation perspectives*, 175-200.
- Oskarsson, K. and von Malmborg, F. (2005) "Integrated management systems as a corporate response to sustainable development," *Corporate social responsibility and environmental management*, 12(3), pp. 121–128.
- Pan, C., Abbas, J., Álvarez-Otero, S., Khan, H., & Cai, C. (2022). Interplay between corporate social responsibility and organizational green culture and their role in employees' responsible behavior towards the environment and society. *Journal of Cleaner Production*, 366, 132878.
- Park, J. and Brorson, T. (2005) "Experiences of and views on third-party assurance of corporate environmental and sustainability reports," *Journal of cleaner production*, 13(10–11), pp. 1095–1106. doi: 10.1016/j.jclepro.2004.12.006.
- Pate, J., Martin, G. and Staines, H. (2000), "Exploring the relationship between psychological contracts and organizational change: a process model and case study evidence", *Strategic Change*, Vol. 9 No. 8, pp. 481-493.
- Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1221-1232.
- Pfeffer, J. (2006). Working alone: What ever happened to communities? In E. E., Lawler, III & J. O'Toole (Eds.), *America at work: Choices and challenges* (pp. 3–21). New York: Palgrave Macmillan.

- Pistoni, A., Songini, L., & Perrone, O. (2016). The how and why of a firm's approach to CSR and sustainability: A case study of a large European company. *Journal of Management & Governance*, 20, 655-685.
- Pistoni, A., Songini, L. and Bavagnoli, F. (2018). Integrated Reporting Quality: An Empirical Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), pp.489–507.
- Pizzi, S., Principale, S., & de Nuccio, E. (2022). Material sustainability information and reporting standards. Exploring the differences between GRI and SASB. *Meditari Accountancy Research*, (ahead-of-print).
- Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2005). Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26, 1–36.
- Poveda, C. A. (2017). The theory of dimensional balance of needs. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 24(2), 97-119.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative science quarterly*, 45(3), 456-493.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 308–327). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Ragsdell, G. (2000) "Engineering a paradigm shift? An holistic approach to organisational change management," *Journal of Organizational Change*, 13(2), pp. 104–120.
- Rao, K. and Tilt, C. (2016) "Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making," *Journal of business ethics*, 138(2), pp. 327–347.
- Rapaport, R., Bailyn, L., Kolb, D. and Fletcher, J.K. (1998), *Relinking Life and Work: Toward a Better Future*, Pegasus Communications, Inc., Waltham, MA.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rogers, K., & Hudson, B. (2011). The triple bottom line. *OD practitioner*, 43(4), 4.
- Ronda-Pupo, G. A. and Guerras-Martin, L. Á. (2012) "Dynamics Of The Evolution Of The Strategy Concept 1962-2008: A Co-Word Analysis," *Strateg. Manag. J*, 33, pp. 162–188.
- Rosenberg, M. (1979). Conceiving the self. In *Conceiving the self* (pp. 318-318).
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. and Wrzesniewski, A. (2010). 'On the meaning of work: A theoretical integration and review'. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V. and Williams, C.A. (2006), "Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 No. 4, pp. 537-543.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933.
- Rupp, D.E., Shao, R., Sharlicki, D.P., Paddock, E.L., Kim, T.-Y. and Nadisic, T. (2018), "Corporate social responsibility and employee engagement: the moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39 No. 5, pp. 559-579.
- Sachs, J. D. (2012). From millennium development goals to sustainable development goals. *The Lancet*, 379 (9832), 2206– 2211.
- Sachs, J., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., & Woelm, F. (2022). *Sustainable development report 2022*. Cambridge University Press.
- Salzmann, Oliver & Ionescu-Somers, Aileen & Steger, Ulrich. (2005). The Business Case for Corporate Sustainability:: Literature Review and Research Options. *European Management Journal*. 23. 27-36.

- Schaltegger and Dyllick T (2002) Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzepte und Fallstudien Wiesbaden, Gabler
- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The private sector and the SDGs: The need to move beyond 'business as usual'. *Sustainable Development*, 24(6), 371-382.
- Schnell, T., Höge, T. and Pollet, E., 2013. Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*, 8(6), pp.543-554.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12(3), 405–424.
- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43(4), 681–697.
- Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2018). RETRACTED: Employees' Perceptions of Green HRM and Non-Green Employee Work Outcomes: The Social Identity and Stakeholder Perspectives. *Group & Organization Management*, 43(4), 594-622.
- Shrivastava, P. (1986) "Is Strategic Management Ideological?," *J. Manag*, 12.
- Shulla, K., Voigt, B. F., Cibian, S., Scandone, G., Martinez, E., Nelkovski, F., & Salehi, P. (2021). Effects of COVID-19 on the sustainable development goals (SDGs). *Discover Sustainability*, 2, 1-19.
- Snir, R. and Harpaz, I. (2006) "The workaholism phenomenon: a cross-national perspective," *Career development international*, 11(5), pp. 374–393.
- Sparks, J. R. and Schenk, J. A. (2001) "Explaining the effects of transformational leadership: an investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations," *Journal of organizational behavior*, 22(8), pp. 849–869.
- Sparks, K., Faragher, B. and Cooper, C. L. (2001) "Well-being and occupational health in the 21st century workplace," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp. 489–509.
- Stead, J. G. and Stead, W. E. (2008) "Sustainable strategic management: an evolutionary perspective," *International journal of sustainable strategic management*, 1(1), p. 62.
- Steger, M. F., Oishi, S. and Kashdan, T. B. (2009) "Meaning in life across the life span: Levels and correlates of meaning in life from emerging adulthood to older adulthood," *The journal of positive psychology*, 4(1), pp. 43–52.
- Steger, M. F., Pickering, N. K., Shin, J. Y., & Dik, B. J. (2010). Calling in work: Secular or sacred? *Journal of Career Assessment*, 18(1), 82–96.
- Steger, M. F., Dik, B. J. and Duffy, R. D. (2012) "Measuring meaningful work: the work and meaning inventory (WAMI)," *Journal of Career Assessment*, 20, pp. 322–337.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61, 263–281.
- Székely, F. and Knirsch, M. (2005). Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: *European Management Journal*, 23(6), pp.628–647.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1986) "The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour," in Austin, S. and Austin, W. G. (eds.) *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago, IL, USA, pp. 7–24.
- Tanzil, D., & Beloff, B. R. (2006). Assessing impacts: Overview on sustainability indicators and metrics. *Environmental Quality Management*, 15(4), 41–56.
- Tatham, E. K., Eisenberg, D. A. and Linkov, I. (2013) "Sustainable urban systems: A review of how sustainability indicators inform decisions. Sustainable cities and military installations," pp. 3–20.

- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990) "Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation," *Academy of management review*, 15(4), p. 666..
- Thompson, J.A. and Bunderson, J.S., 2001. Work-nonwork conflict and the phenomenology of time: Beyond the balance metaphor. *Work and Occupations*, 28(1), pp.17-39.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business ethics*, 89, 189-204.
- Turker, D. (2009) "Measuring corporate social responsibility: A scale development study," *Journal of business ethics*, 85(4), pp. 411–427.
- Ueda, K., Takenaka, T., Váncza, J., & Monostori, L. (2009). Value creation and decision-making in sustainable society. *CIRP annals*, 58(2), 681-700.
- United Nations. The Sustainable Development Goals Report 2022.
<https://unstats.un.org/sdgs/report/2022>.
- Vohs, K.D., Mead, N.L. and Goode, M.R., 2006. The psychological consequences of money. *science*, 314(5802), pp.1154-1156.
- Wang, Y. *et al.* (2011) "Implementing stricter environmental regulation to enhance eco-efficiency and sustainability: a case study of Shandong Province's pulp and paper industry, China," *Journal of cleaner production*, 19(4), pp. 303–310.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Welford, R., & Frost, S. (2006). Corporate social responsibility in Asian supply chains. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 166–176.
- Werther, W. B. and Chandler, D. (2010) *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Weymes, E. (2004) "Management theory. Balancing individual freedom with organisational needs," *Journal of Corporate Citizenship*, 16, pp. 85–98.
- White, P. (2009). Building a sustainability strategy into the business. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(4), pp.386–394.
- Wolf, S. (2010) *Meaning in Live and Why it Matters*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Wrzesniewski, A. *et al.* (1997) "Jobs, careers, and callings: People's relations to their work," *Journal of research in personality*, 31(1), pp. 21–33.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. In Kramer, R. M., & Staw, B. M. Eds. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 25 (pp.93–135).
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200.
- Yeoman, R. (2014). 'Conceptualising meaningful work as a fundamental human need'. *Journal of Business Ethics*, 125, 235–51.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο έρευνας : [Sustainable Development Survey](#)

Results

Single-Test Reliability Analysis Work Engagement (UWES)

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.942
95% CI lower bound	0.924
95% CI upper bound	0.956

Single-Test Reliability Analysis Turker Scale CSR (Corporate sustainability strategy)

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.918
95% CI lower bound	0.896
95% CI upper bound	0.936

Single-Test Reliability Analysis WAMI_scale (Meaningfulness)

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.893
95% CI lower bound	0.860
95% CI upper bound	0.919

Descriptive Statistics (Corporate sustainability strategy)

	CSR_MEAN	CSR_MEAN_SOCIAL	CSR_MEAN_EMPL	CSR_MEAN_CUST	CSR_MEAN GOV
Valid	118	118	118	118	118
Missing	0	0	0	0	0
Mean	5.729	5.805	5.003	6.370	6.720
Std. Deviation	0.726	0.825	1.083	0.791	0.521
Minimum	3.180	3.170	1.830	2.330	4.500
Maximum	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000

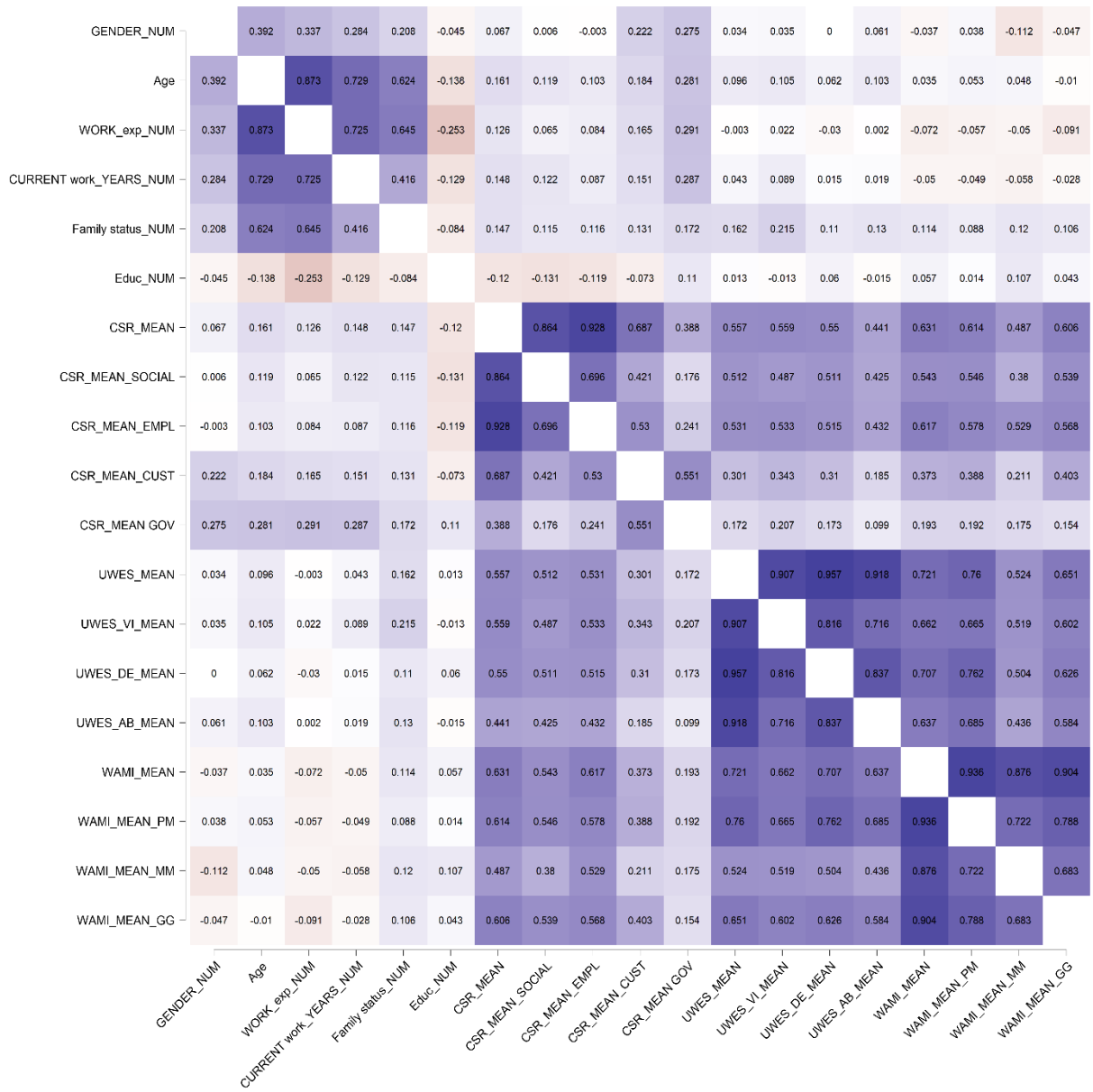
Descriptive Statistics (Work engagement)

	UWES_MEAN	UWES_VI_MEAN	UWES_DE_MEAN	UWES_AB_MEAN
Valid	118	118	118	118
Missing	0	0	0	0
Mean	4.994	4.988	5.178	4.816
Std. Deviation	1.160	1.200	1.316	1.235
Minimum	1.670	1.670	1.670	1.330
Maximum	7.000	7.000	7.000	7.000

Descriptive Statistics (Meaningfulness)

	WAMI_MEAN	WAMI_MEAN_PM	WAMI_MEAN_MM	WAMI_MEAN_GG
Valid	118	118	118	118
Missing	0	0	0	0
Mean	3.500	3.784	3.223	3.398
Std. Deviation	0.697	0.747	0.781	0.783
Minimum	1.100	1.000	1.000	1.330
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 2. Pearson's r heatmap



Πίνακας 3. Correlations

Variable	GENDER_NUM	Age	WORK_exp_NUM	CURRENT_wok_YEARS_NUM	Family_size_NUM	Educ_NUM	CSR_MEAN_SOCIAL	CSR_MEAN_ENVPL	CSR_MEAN_CUST	CSR_MEAN_GOV	UNES_VI_MEAN	UNES_DE_MEAN	UNES_AD_MEAN	WAMI_MEAN_PM	WAMI_MEAN_MMI	WAMI_MEAN_GG	
1. GENDER_NUM	Pearson's r p value	--															
2. Age	Pearson's r p value	0.32 1.130e-5	--														
3. WORK_exp_NUM	Pearson's r p value	0.37 1.85e-4	0.73 5.219e-38	--													
4. CURRENT_wok_YEARS_NUM	Pearson's r p value	0.24 0.02	0.75 6.317e-21	0.75 1.604e-20	--												
5. Family_size_NUM	Pearson's r p value	0.28 0.024	0.62 4.407e-14	0.65 3.388e-15	0.416 2.116e-4	--											
6. Educ_NUM	Pearson's r p value	-0.045 0.629	-0.138 0.136	-0.263 0.068	-0.044 0.183	0.387 --	--										
7. CSR_MEAN	Pearson's r p value	0.807 0.472	0.161 0.002	0.128 0.174	0.148 0.109	0.107 0.111	-0.120 0.194	--									
8. CSR_MEAN_SOCIAL	Pearson's r p value	0.008 0.949	0.119 0.200	0.065 0.448	0.122 0.187	0.115 0.214	-0.131 0.188	0.884 2.550e-38	--								
9. CSR_MEAN_ENVPL	Pearson's r p value	-0.003 0.972	0.103 0.267	0.034 0.368	0.067 0.344	0.119 0.211	-0.119 1.405e-51	0.928 2.456e-18	--								
10. CSR_MEAN_CUST	Pearson's r p value	0.222 0.016	0.164 0.046	0.165 0.074	0.151 0.102	-0.073 0.197	0.887 8.404e-10	0.271 6.674e-10	0.530 --								
11. CSR_MEAN_GOV	Pearson's r p value	0.275 0.003	0.261 0.002	0.291 0.001	0.267 0.002	0.172 0.060	0.308 1.421e-5	0.178 0.057	0.241 9.900e-11	0.551 --							
12. UNES_MEAN	Pearson's r p value	0.034 0.715	0.096 0.301	-0.003 0.977	0.043 0.444	0.162 0.079	0.013 5.650e-11	0.517 3.179e-9	0.301 5.346e-4	0.172 0.063	--						
13. UNES_VI_MEAN	Pearson's r p value	0.035 0.706	0.105 0.259	0.022 0.612	0.089 0.338	0.215 0.019	-0.013 0.986	0.559 4.572e-51	0.343 1.445e-4	0.207 0.025	0.987 2.110e-45	--					
14. UNES_DE_MEAN	Pearson's r p value	4.970e-4 0.996	0.002 0.906	-0.030 0.748	0.015 0.876	0.110 0.225	0.080 1.102e-10	0.350 3.451e-9	0.511 2.366e-9	0.173 0.081	0.937 6.497e-91	0.816 2.006e-29	--				
15. UNES_AD_MEAN	Pearson's r p value	0.081 0.014	0.100 0.266	0.002 0.979	0.019 0.338	0.130 0.160	-0.015 0.075	0.441 5.672e-7	0.425 1.607e-4	0.185 0.045	0.099 2.081e-48	0.716 8.035e-20	0.837 3.542e-32	--			
16. WAMI_MEAN	Pearson's r p value	-0.037 0.689	0.035 0.700	-0.072 0.440	-0.050 0.591	0.114 0.220	0.057 0.943	0.453 1.874e-14	0.373 2.131e-10	0.193 0.038	0.721 3.251e-20	0.462 3.891e-16	0.707 9.400e-15	0.837 --			
17. WAMI_MEAN_PM	Pearson's r p value	0.338 0.000	0.053 0.970	-0.037 0.540	-0.049 0.396	0.088 0.342	0.014 1.496e-13	0.814 7.518e-12	0.338 1.448e-5	0.192 0.037	0.780 1.607e-23	0.665 2.235e-16	0.182 1.254e-17	0.338 1.331e-94	--		
18. WAMI_MEAN_MMI	Pearson's r p value	-0.112 0.225	0.048 0.607	-0.050 0.562	-0.058 0.352	0.120 0.196	0.107 2.424e-5	0.487 7.196e-10	0.360 0.222	0.175 0.058	0.524 1.129e-9	0.504 5.846e-9	0.438 7.073e-7	0.878 1.786e-38	0.722 2.779e-20	--	
19. WAMI_MEAN_GG	Pearson's r p value	-0.047 0.410	-0.010 0.612	-0.031 0.508	-0.028 0.783	0.108 0.226	0.043 3.410e-13	0.560 3.109e-10	0.403 6.079e-4	0.154 0.087	0.651 1.408e-15	0.022 5.320e-13	0.628 3.917e-14	0.384 1.300e-12	0.768 3.141e-28	0.483 1.510e-17	--

Πίνακας 4. Linear Regression - UWES_MEAN

Model Summary - UWES_MEAN

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE
H ₀	0.000	0.000	0.000	1.160
H ₁	0.557	0.310	0.304	0.968

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H ₁	Regression	48.865	1	48.865	52.202	5.692e -11
	Residual	108.583	116	0.936		
	Total	157.448	117			

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized t	p
H ₀	(Intercept)	4.994	0.107	46.764	1.456e -77
H ₁	(Intercept)	-0.105	0.711	-0.148	0.883
	CSR_MEAN	0.890	0.123	0.557	5.692e -11

Πίνακας 5. Linear Regression - WAMI_MEAN

Model Summary - WAMI_MEAN

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE
H ₀	0.000	0.000	0.000	0.697
H ₁	0.631	0.398	0.393	0.543

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H ₁	Regression	22.632	1	22.632	76.745	1.874e -14

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Residual	34.208	116	0.295		
Total	56.840	117			

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized t	p
H ₀	(Intercept)	3.500	0.064	54.548	4.803e -85
H ₁	(Intercept)	0.030	0.399	0.075	0.940
	CSR_MEAN	0.606	0.069	0.631	1.874e -14

Πίνακας 6. Mediation Analysis

Parameter estimates

Direct effects

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
CSR_MEAN → UWES_MEAN	0.271	0.129	2.100	0.036	0.018	0.523

Note. Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator.

Indirect effects

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
CSR_MEAN → WAMI_MEAN → UWES_MEAN	0.619	0.107	5.767	8.092×10^{-9}	0.409	0.830

Note. Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator.

Total effects

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
CSR_MEAN → UWES_MEAN	0.890	0.122	7.287	3.166×10 ⁻¹³	0.651	1.129

Note. Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator.

Path coefficients

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
WAMI_MEAN → UWES_MEAN	1.022	0.134	7.611	2.731×10 ⁻¹⁴	0.759	1.286
CSR_MEAN → UWES_MEAN	0.271	0.129	2.100	0.036	0.018	0.523
CSR_MEAN → WAMI_MEAN	0.606	0.069	8.836	0.000	0.471	0.740

Note. Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator.

